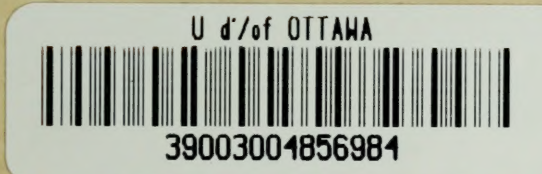
Eugène Bussière

COURS PAR CORRESPONDANCE

6



Cours par correspondance

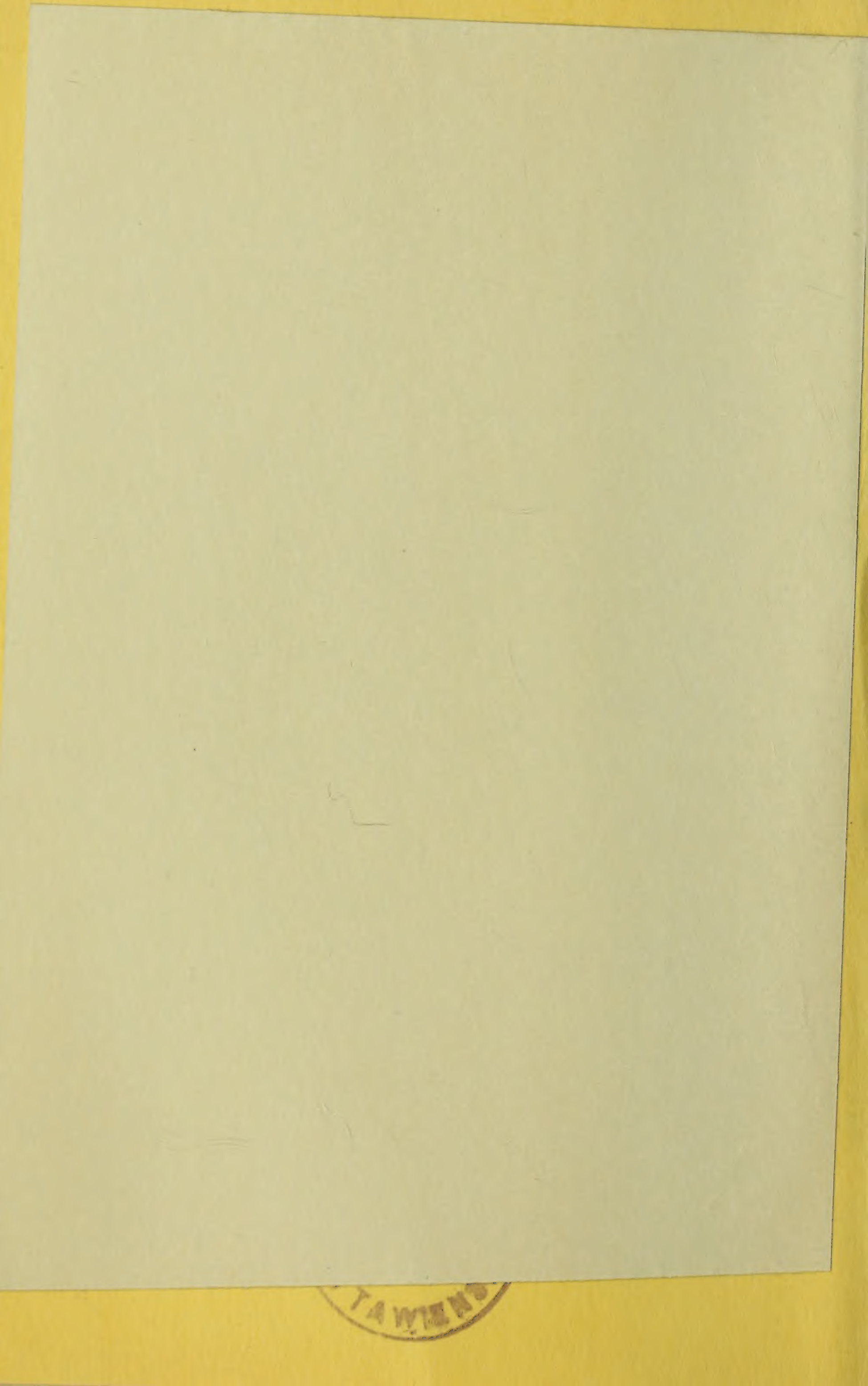
dirigés par Eugène Bussière

-VI-

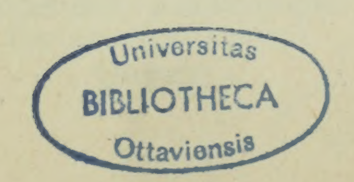
Organisation administrative et financière des coopératives

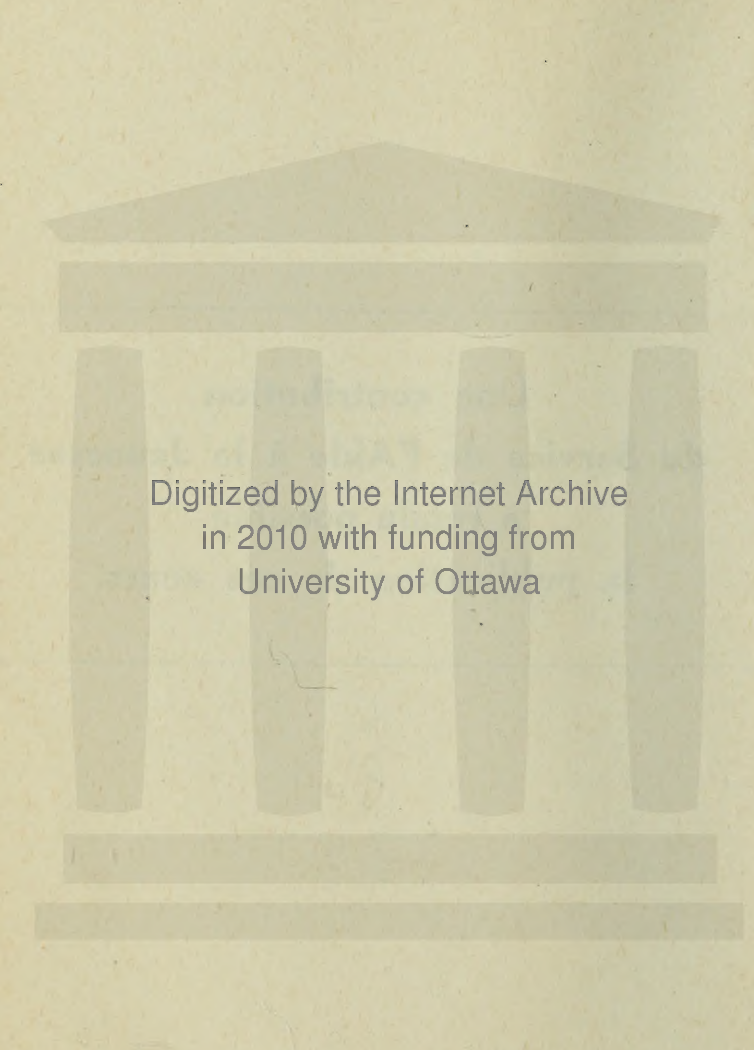


SERVICE EXTÉRIEUR D'ÉDUCATION SOCIALE
UNIVERSITÉ LAVAL
QUÉBEC



Une contribution
du Service de l'Aide à la Jeunesse
a rendu possible
la publication de ces cours.





Cours par correspondance

dirigés par Eugène Bussière

Organisation administrative et financière des coopératives



SERVICE EXTÉRIEUR D'ÉDUCATION SOCIALE
UNIVERSITÉ LAVAL
QUÉBEC

COLLABORATEURS:

Jean-Marie MARTIN

Roméo MARTIN

Léo FILION

N. LEBLANC

AVANT-PROPOS

Le mouvement coopératif connaît chez nous, surtout depuis quelques années, un développemnt considérable: les coopératives se font de plus en plus nombreuses et elles envahissent une foule de domaines nouveaux. Il ne faudrait tout de même pas que l'enthousiasme actuel ne soit que le résultat d'une simple contagion; ce serait bâtir sur le sable. Il faut plutôt se rappeler que la puissance du mouvement coopératif dépend de la solidité des coopératives, et que la solidité des coopératives repose elle-même d'abord sur le degré de connaissance et de conviction des coopérateurs.

C'est précisément dans le but d'éclairer les coopérateurs et de créer en eux des convictions profondes que le Service extérieur d'éducation sociale de la faculté des sciences sociales (Université Laval) offre, en collaboration avec le Conseil supérieur de la Coopération, les présents cours par correspondance. Il s'agit moins, on le sait déjà, d'un travail de propagande que d'une oeuvre d'éducation véritable.

C'est donc dire tout de suite que le cours s'adresse d'abord et avant tout aux personnes qui sont engagées dans le mouvement ou qui en connaissent déjà les traits essentiels. Les professeurs ont tenu, en effet, à mettre leur enseignement à la portée de tous, mais ils n'ont pas voulu négliger pour autant l'aspect scientifique de leur exposé et demeurer dans le vague et le superficiel. Le

cours exigera peut-être ainsi plus d'efforts de la part des élèves, mais il n'en restera que plus profitable.

Les rédacteurs se sont efforcés de présenter de façon claire et précise l'organisation coopérative telle qu'elle se dégage de l'observation des faits, et aussi du travail d'analyse des meilleurs auteurs. Voilà pourquoi ils n'ont pas hésité, vu qu'il s'agissait d'un cours et partant, d'un guide pour l'étude, à citer souvent des autorités connues, notamment le Dr G. Fauquet, ancien chef du Service de la Coopération du Bureau International du Travail, et M. M. Colombain qui l'a remplacé à cet organisme.

Par souci de méthode et pour viser à la clarté, les professeurs sont partis des faits coopératifs concrets. Il leur a semblé que ce point de départ aurait le double avantage de garder à l'enseignement son caractère réaliste et de mieux graver dans l'esprit des élèves ce même enseignement.

D'ailleurs, tout le long du cours, les auteurs ont tenu à ne pas s'éloigner de la réalité. La collaboration du Conseil supérieur de la Coopération et celle des principaux dirigeants de chaque secteur du mouvement coopératif auront été à ce point de vue éminemment utiles.

Qu'on nous permette de remercier tous les collaborateurs qui ont contribué à la rédaction de ce cours. L'intérêt qu'ils y ont porté a rendu la tâche plus facile.

Ainsi se présentent les cours par correspondance du Service extérieur d'éducation sociale. S'ils peuvent faire connaître davantage l'idéal coopératif et apporter de nouvelles raisons d'y croire, ils auront atteint leur but.

Contenu de la première leçon

Etude du milieu — Commission d'étude Recrutement initial

I—Etude du milieu

1. Besoin réel.
2. Besoin ressenti par chaque membre.
3. Besoin mieux satisfait selon l'opinion des membres par des moyens collectifs.
4. Etude objective.
5. Etude dirigée.

II—Commission d'étude

1. Fonctions:
   - A) Faire l'inventaire des ressources et des besoins.
   - B) Etudier le projet en vue de définir le type d'entreprise qui s'harmonisera le mieux avec les besoins.
   - C) Prévoir les problèmes inhérents à l'organisation et au fonctionnement de l'entreprise:
     - a) facteur commercial;
     - b) facteur technique;
     - c) facteur financier.
2. Importance.

III—Recrutement initial

1. Importance.
2. Agent du recrutement:
   - A) Les futurs membres.
   - B) Le propagandiste en coopération.
   - C) Les recruteurs professionnels.
3. Les moyens:
   - A) Visites à domicile.
   - B) Lettre de propagande.
   - C) Cercle d'étude.
   - D) Conférences.
   - E) Visites à d'autres coopératives.
4. Conditions de succès:
   - A) La rapidité d'exécution.
   - B) L'exactitude dans les arguments.

Première leçon

Etude du milieu — Commission d'étude Recrutement initial

Depuis le début de nos cours, nous avons étudié la coopération dans ses principes (Leçons 1 à 4), dans ses méthodes (Leçon 5) et dans sa structure (Leçons 6 et 7). Nous avons également démontré le rôle du mouvement coopératif dans la vie économique, de même que ses fonctions sociales (Leçons 8 et 9). Dans les cinq leçons suivantes, nous avons précisé l'importance fondamentale de l'éducation dans le mouvement coopératif. Enfin nous avons fait une revue très élaborée de notre législation coopérative.

Jusqu'ici, nous avons étudié surtout l'aspect théorique du mouvement coopératif « qui apporte dans l'économie des principes nouveaux d'organisation et, dans la vie sociale, des règles nouvelles de conduite ».

Cependant à cause du but économique qu'elle poursuit, l'organisation coopérative ne peut échapper à l'influence de certains facteurs qui conditionneront son développement.

C'est dans le but d'aider à mesurer la portée de ces facteurs, dans un cas donné, que nous étudierons au cours de cette leçon le but de l'étude du milieu, le rôle de la commission d'étude et l'importance du recrutement initial.

I—Etude du milieu

Les coopératives ne naissent pas du hasard. Elles ne sont pas non plus la simple réalisation d'un idéal social. C'est le besoin qui préside à leur organisation. Ce besoin doit être :

1 — Réel;

2 — Ressenti par chaque membre ou tout au moins par la généralité des membres;

3 — Mieux satisfait selon l'opinion des membres par des moyens collectifs que par des moyens individuels. [1]

1. *Besoin réel*

On peut ressentir un besoin général de coopération sans conclure pour autant à la nécessité d'une coopérative locale. On n'organise pas une coopérative uniquement pour le plaisir d'avoir *sa* coopérative. Pour justifier l'organisation d'une entreprise coopérative, il faut un but immédiat, précis, réalisable et conforme à l'intérêt général. Il faudra prouver que l'entreprise projetée améliorera véritablement le sort des personnes qui s'en serviront. Les formules « passe-partout » n'existent pas plus dans le mouvement coopératif que dans les autres mouvements. L'organisation d'une coopérative comme de toute entreprise nécessite la prévision du volume d'affaires — achats et ventes —, du capital nécessaire au fonctionnement de la coopérative — bâtisses, machines, marchandises —, la fidélité des membres, la rapidité d'écoulement des marchandises, les charges fixes. En un mot, il faut une bonne somme de prévisions com-

(1) Cf. *Doctrine coopérative*, Vol. I, leçon 2.

merciales et financières. C'est le but lui-même de l'entreprise coopérative qui l'exige. En effet, les sociétaires sont en droit d'en attendre un service efficace, qui se traduira soit par la qualité des marchandises, soit par un plus juste prix accordé aux produits agricoles, soit par un traitement plus équitable lorsqu'il s'agit d'emprunter des capitaux ou de louer son travail, etc.

Pour en arriver à des précisions assez concrètes, il faut d'abord commencer par une étude complète de son milieu à soi, afin d'en connaître la véritable situation. Dans une paroisse donnée, quels sont les besoins de la population ? S'il s'agit d'une population agricole, on s'arrêtera principalement à l'étude des facteurs qui influencent les conditions de l'agriculture de l'endroit. Quelle est la base de son exploitation ? Quelles sont les principales cultures qui l'accompagnent ? Ecoule-t-on la production sur un marché avantageux ? Les cultivateurs en retirent-ils tous les avantages désirables ? Les services qui existent déjà dans la localité sont-ils en mesure de bien servir les besoins des cultivateurs ? Doivent-ils être améliorés ? Qui s'en chargera ? Les cultivateurs eux-mêmes doivent-ils prendre l'initiative d'une action quelconque pour perfectionner leurs méthodes d'exploitation, leur accès au marché ?

Ce ne sont là que des jalons susceptibles d'orienter l'étude du milieu dans le but d'en déterminer les besoins réels qui conditionnent le bien-être économique d'une catégorie de personnes.

Un travail analogue doit précéder l'organisation d'une coopérative de consommation. La tâche est plus délicate parce que les besoins sont, le plus souvent, moins apparents et parfois, la qualité des services déjà donnés par les marchands locaux exposera la coopéra-

tive à des difficultés sérieuses et quasi permanentes. La méthode de travail pourra différer de la précédente. Mais elle vise le même but: découvrir les besoins réels et leur apporter une solution appropriée.

2. *Besoin ressenti par chaque membre ou tout au moins par la généralité des membres*

Cette caractéristique apparaît comme la conséquence d'une réaction éclairée et ordonnée. Elle procède d'un programme d'éducation réaliste et pratique. Elle exige parfois une longue préparation. « Il n'est pas donné à tous de voir l'enchaînement des faits quotidiens, économiques ou autres dont ils sont les acteurs ou les témoins. Non seulement ils ne voient point les relations des faits entre eux, ils ne voient même pas les faits eux-mêmes ». Aussi longtemps que chacun garde ses vues individualistes et se trouve satisfait de la situation dans laquelle il se trouve, il est inutile de mettre sur pied une entreprise coopérative. Il y manquera le lien moral qui unit des personnes qui ont reconnu, et qui continuent de reconnaître, la similitude de leurs besoins.

Le nombre apporte une certaine sécurité à la coopérative. Il exprimera un volume d'affaires plus considérable et le volume permet un meilleur service, ce qui est le premier but de la coopération.

Y aurait-il donc des inconvénients à former des coopératives avec le minimum de membres que prescrivent nos diverses lois coopératives? C'est assez difficile de donner une réponse générale pour tous les cas. On la trouvera dans l'étude des besoins de l'entreprise elle-même. Par exemple, il serait fort hasardeux d'organiser une beurrerie coopérative avec vingt-cinq mem-

bres. Une entreprise de cette nature exige une bonne somme de capitaux que les membres ne sont pas toujours en mesure de fournir. Il faut en emprunter une bonne proportion, d'où les difficultés qui viennent alourdir l'administration et retarder le progrès de l'entreprise. Sans compter qu'elle n'est pas assurée du volume de lait qui y sera transformé. Nous savons que les revenus d'une beurrerie sont directement proportionnels à sa fabrication. Pour boucler elle devra ou bien « forcer » le taux de fabrication, ou bien fixer un taux normal pour aboutir à un déficit d'opération à la fin de l'année. Dans les deux cas, elle ne prouve pas son efficacité.

Le même problème existe pour une coopérative de consommation. Il est difficile de prévoir la possibilité d'organiser une telle coopérative avec le minimum de douze membres exigé par la loi. L'on devrait donc admettre en principe de ne jamais entreprendre l'organisation d'une coopérative sans avoir réuni le nombre de membres nécessaire pour « bâtir plus rapidement des coopératives plus fortes ». [2]

Cela peut apparaître comme une tendance à vouloir comprimer l'expansion du mouvement coopératif. En y réfléchissant bien, on reconnaîtra qu'il y va des meilleurs intérêts des coopérateurs.

3. *Besoin mieux satisfait, dans l'opinion des membres, par des moyens collectifs que par des moyens individuels*

Ce n'est pas tout de voir ses besoins, d'en ressentir les effets et d'en reconnaître la similitude avec ceux

(2) Eugène Bussière, *L'expérience des autres à notre service*, Ensemble!, décembre 1941, p. 12.

de ses voisins. Il faut surtout s'entendre sur la nature des moyens qui seront mis en oeuvre pour mieux satisfaire tel et tel besoin.

L'adhésion à l'idée d'une coopérative doit être la conséquence d'une conviction profonde acquise par une étude positive et concrète des faits. Les futurs membres verront dans la coopérative un excellent moyen de renforcir leurs entreprises individuelles plutôt qu'un moyen de les absorber. La force qui en résultera assurera la fidélité des membres qui accepteront librement les disciplines nécessaires au bon fonctionnement de la coopérative.

4. *Etude objective*

« La coopérative n'est organisée contre personne, ni pour servir des intérêts particuliers. Il se peut qu'elle heurte, mais elle recherche toujours, dans les limites de la justice, l'intérêt du plus grand nombre. »[3]

« Quand il s'agit de fonder une fromagerie coopérative, nous ne parlons pas du fabricant. La question n'est pas là. La question est de savoir si les cultivateurs ont avantage à conserver leur droit de propriété sur le lait ou la crème de leurs troupeaux jusqu'après le stage de la fabrication. C'est là la question. A certains moments, il est assez difficile de ne pas avoir à se prononcer à l'endroit du système actuel; mais il est mauvais de grouper les gens avec l'idée qu'ils exerceront une vengeance contre celui-ci ou

(3) J.-L. Descôteaux, R. Martin et R. Ferron, *La Coopérative agricole,* Ministère de l'Agriculture de la province de Québec, 1943.

celui-là. Je crois qu'il s'agit plutôt de leur prouver que leur geste en est un de protection et de progrès. » [4]

Lorsque des personnes pensent à organiser une coopérative, elles doivent d'abord s'attaquer à leurs besoins pour en connaître la nature, l'intensité et l'universalité. C'est en fonction de leurs besoins qu'elles jugeront de l'opportunité de leur entreprise.

Citons, en exemple, le cas des cultivateurs de telle paroisse qui livrent leur crème à la beurrerie coopérative voisine. Ils en reçoivent un service très avantageux mais plutôt méconnu par un bon nombre d'intéressés. Un bon jour quelques-uns préconisent l'organisation d'une fabrique dans la paroisse. D'où vient l'idée, on ne le sait pas exactement. Cependant le nombre des sympathisants augmente de jour en jour au fur et à mesure que l'on trouve des arguments nouveaux pour justifier le projet. On appuie principalement sur les avantages que les cultivateurs vont en retirer. C'est ici que se pose le véritable problème des cultivateurs: l'organisation d'une beurrerie coopérative chez nous répond-elle à un besoin réel? En d'autres termes le « revenu de nos vaches » sera-t-il accru par le fait que notre crème sera transformée dans notre propre fabrique? C'est sous cet aspect que le problème doit être étudié et tous les autres aspects doivent lui être subordonnés. Si pour donner son service, l'entreprise doit entraîner une augmentation dans le coût de la transformation, cela signifie une réduction dans le revenu provenant du lait. Par le fait même, l'entreprise perd un peu de son efficacité.

(4) *L'Education dans le mouvement coopératif*, Quatrième congrès général des coopérateurs, Québec, 1943, pp. 51-52.

5. *Etude dirigée*

Nous voulons appuyer sur l'extrême importance qu'il y a de bien situer un problème d'organisation coopérative dans un plan d'ensemble qui tient compte des ressources actuelles et qui prévoit aussi les programmes d'avenir. Cette prévoyance se paie habituellement. Elle permet la classification des besoins par ordre d'importance. On organise la société avec les moyens dont on dispose, pour satisfaire les besoins les plus immédiats. Mais les cadres de l'entreprise devront être assez souples pour pouvoir s'adapter aisément à l'évolution inévitable des besoins.

Dans le but de parvenir à la réalisation d'un plan d'ensemble précis, pourquoi les futurs membres ne constitueraient-ils pas une commission d'étude ?

II—Commission d'étude

« Le premier jalon qu'il convient de poser au début de tout projet coopératif consiste dans la formation d'un comité d'études indispensable à l'édification de toute oeuvre fondamentale ou à longue portée. Un comité d'études, qui réunit quatre ou cinq personnes imbues du véritable idéal coopératif et travaillant avec acharnement à l'ébauche et à la réalisation d'un plan d'ensemble qui s'harmonise avec les besoins du milieu géographique et humain dans lequel ils vivent, voilà la première étape indispensable dans l'exécution d'un plan d'habitations coopératives.

« Ce comité d'études doit nécessairement réunir les partisans les plus acharnés du projet, tout au

plus quatre ou cinq. Il aura pour mission particulière de scruter le projet sous tous ses angles et d'en élaborer les lignes maîtresses. A cette fin, il assumera les fonctions suivantes :

« 1 — Il recueillera toute la documentation possible sur le sujet;

« 2 — Il déterminera l'opportunité du projet, en tenant compte de la phase économique traversée, du niveau des prix des matériaux et des salaires, du centre désigné et des personnes susceptibles d'adhérer au projet;

« 3 — Il imposera une limite minimum au nombre d'adhérents, limite variable selon le milieu. Elle peut être de 25, 40, 50, 100;

« 4 — Il tentera d'établir la valeur moyenne de la propriété en rapport avec les revenus des adhérents et évitera les écarts trop prononcés, de manière à obtenir une certaine uniformité dans le projet, toujours dans le but d'en réduire le coût;

« 5 — Il cherchera les terrains les plus propices à l'exécution du projet;

« 6 — Il effectuera les démarches préliminaires nécessaires à l'obtention du crédit ou prêt hypothécaire et portera tout d'abord ses recherches du côté des caisses populaires;

« 7 — Il établira les règlements généraux de la société et les adaptera à la loi en vigueur dans le centre choisi, dans le cas présent à la «Loi concernant les Syndicats Coopératifs, Statut Refondus de

1925, chapitre 254, avec amendements » (Cf. article 16 - 1 et 2).

« Ce travail terminé à la satisfaction des membres du comité d'études, on pourra aussitôt procéder à la recherche d'adhésions. [5]

1. *Fonctions*

Bien que préparé pour l'usage des coopératives de logements et d'habitation, ce texte apporte des précisions intéressantes sur les fonctions particulières de la commission d'étude.

Elles peuvent se grouper sous les trois chefs suivants : A) faire l'inventaire des ressources et des besoins; B) étudier le projet en vue de définir le type d'entreprise qui s'harmonisera le mieux avec les besoins; C) prévoir les problèmes d'ordre commercial, technique et financier inhérents à l'organisation et au fonctionnement de l'entreprise.

A) *Faire l'inventaire des ressources et des besoins*

Il s'agit en définitive de participer activement à l'étude du milieu entreprise dans une localité, dans le but de situer les besoins dans un plan d'ensemble. Il sera plus facile dans la suite d'élaborer un programme d'action mieux adapté aux besoins primordiaux des individus.

B) *Etudier le projet en vue de définir le type d'entreprise qui s'harmonisera avec les besoins réels*

(5) P.-H. Guimont, *Coopératives de logements et d'habitations*, Ensemble!, mai 1941, p. 7.

Est-il besoin d'insister sur l'importance de cette fonction. Des coopératives ont végété longtemps parce qu'au moment de leur organisation on n'avait pas su apprécier leur aptitude à satisfaire adéquatement les besoins reconnus. On croyait bien faire en copiant servilement les méthodes appliquées ailleurs. Il importe qu'on se dégage de plus en plus du « Toad Lane complex ». En plein vingtième siècle, nous ne sommes nullement obligés de revivre l'histoire des Pionniers de Rochdale. Dès le début, n'hésitons pas à situer nos coopératives sur la rue principale. Elles s'y tailleront une bonne réputation plus vite que dans une ruelle ou un coin reculé. Les sociétaires en éprouveront plus de fierté.

C) *Prévoir les problèmes d'ordre commercial, technique et financier inhérents à l'organisation et au fonctionnement de l'entreprise*

C'est la fonction la plus importante de la commission d'étude. S'appuyant sur des données concrètes et précises, elle analyse les facteurs possibles qui influenceront l'efficacité des services projetés.

a) *Facteur commercial.* Pour une coopérative de consommation, les sources d'approvisionnement sont un important facteur dans l'exploitation de l'entreprise. Que dire de l'évaluation du volume des ventes, des dépenses d'opérations, des possibilités d'expansion. Pour une coopérative agricole de ventes, l'accès au marché doit être soigneusement étudié. Il comporte une question de transport, une question de préparation des produits et souvent d'entreposage, enfin une question de méthodes de remise.

b) *Facteur technique.* Nous voulons principalement parler de la technique particulière aux organisations coopératives. Il s'agit surtout d'associer des activités identiques et d'harmoniser l'organisation matérielle de l'entreprise aux services donnés. Ainsi une coopérative de consommation peut donner le service de l'épicerie, celui de la boucherie, ceux de la pharmacie, de la ferronnerie, de la confection.

c) *Facteur financier.* L'entreprise coopérative a besoin de capitaux au même titre que les autres entreprises. La fonction du capital, même si celui-ci est subordonné à l'homme, ne saurait être négligée. Pour opérer, la coopérative aura besoin d'immeubles, de meubles, de machines et d'outils, de marchandises et d'une certaine somme d'argent disponible pour honorer ses obligations: frais d'organisation, salaires, assurances, etc. D'ou la nécessité de lui assurer un capital sain, bien équilibré. Il conditionne même l'efficacité du service que la coopérative se propose de donner.

Les sociétaires devront être parfaitement au fait des problèmes financiers que pose leur projet d'organisation. La détermination de leur participation au capital social sera plus adéquate. Grâce aux directives qu'ils auront reçues, ils seront en mesure de mieux utiliser leur capital. On a vu des coopératives qui ont échoué à cause d'un mauvais emploi du capital. On avait disproportionné les immobilisations par rapport aux opérations. Les charges qu'elles entraînaient grevaient les frais d'exploitation. Un meilleur équilibre dans le capital employé aurait changé la situation. On le constate bien. Mais il est plus difficile d'y remédier. A l'intérieur, les sociétaires s'inquiètent et croient la situation perdue. A l'extérieur, on s'en réjouit peut-être.

2. *Importance de la commission d'étude*

Nous venons d'exposer brièvement les fonctions de la commission d'étude. Il nous était difficile de couvrir tous les cas où les services de la commission d'étude sont nécessaires. La formation d'un organime de cette nature s'impose avec le développement du mouvement coopératif. Le mouvement sera solide dans la mesure où on s'appliquera à bâtir des coopératives solides. Ce qui compte, ce n'est pas tant le nombre des coopératives que leur aptitude à mieux servir les intérêts du peuple.

Pour l'avenir du mouvement et la protection des coopératives elles-mêmes, il est souhaitable que la commission d'étude demeure en fonction après l'incorporation de la coopérative. Probablement que la plupart de ses membres feront partie du bureau de direction. On pourra leur adjoindre d'autres personnes choisies parmi les sociétaires. En étroite collaboration avec le bureau de direction, la commsision d'étude présidera au développement et à l'orientation de la coopérative. Dans l'élaboration de son programme d'action, elle s'assurera les services des techniciens et des représentants de la centrale à laquelle la coopérative est affiliée.

III—Recrutement initial

Nous arrivons à une phase très importante dans l'organisation d'une coopérative: celle de recruter les premières adhésions au projet. En tenant compte du genre d'activités de la future coopérative, elle vise à l'adhésion du plus grand nombre possible. C'est l'application du principe de la porte ouverte. Il arrive cependant que l'on doive limiter le nombre des adhérents pour

des causes dérivant de la nature des activités de la coopérative. Par exemple, une coopérative d'habitation ne peut recruter plus de membres qu'elle a de terrains à lotir.

I. *Importance*

Autrefois le recrutement du début s'effectuait au hasard, sans plan défini. On laissait cette besogne au premier venu. Les nombreux échecs d'alors portent un vigoureux témoignage contre cette méthode.

Aujourd'hui, grâce à une meilleure compréhension du principe et des méthodes qui sont à la base de l'organisation coopérative, on donne plus d'importance au recrutement initial. Nous avons vu précédemment que la souscription du capital et le volume des opérations étaient directement proportionnels au nombre de membres dans une coopérative. Ils conditionnent même le progrès de la coopérative et la qualité des services qu'elle donnera à ses membres. Cela ne signifie pas qu'il faille nécessairement faire du recrutement massif. L'adhésion d'un membre doit toujours être libre et éclairée.

2. *Les agents du recrutement*

A) *Les futurs membres*

C'est au groupe le plus éclairé et le plus convaincu qu'il convient d'assumer la tâche de recueillir le nombre d'adhésions requises à l'organisation d'une coopérative solide. Ces personnes connaissent les besoins et les personnes de leur milieu et généralement elles jouissent de la confiance de leurs concitoyens. Par des contacts

suivis auprès de leurs voisins, elles peuvent plus facilement vaincre bien des hésitations.

B) *Le propagandiste en coopération*

Les futurs membres peuvent compter sur sa collaboration pour élaborer un plan efficace de recrutement. Cependant on ne doit pas lui abandonner la tâche. Elle ne lui appartient pas. Sa fonction est beaucoup plus celle d'un conseiller que celle d'un solliciteur.

C) *Les recruteurs professionnels*

Il est arrivé dans certains cas que le recrutement initial a été confié à des personnes à commission. Nous ne voulons pas mettre en doute l'honnêteté de leur travail en disant que cette formule n'est pas profitable à la coopérative. Mais poussés par leur intérêt personnel, ces recruteurs visent au nombre sans trop se soucier de la qualité de leurs recrues. Ils négligent l'aspect éducatif de leur fonction.

Si pour des raisons particulières, par exemple, à cause de l'étendue du territoire de la coopérative, on juge à propos de retenir les services de ces recruteurs, il faudra exercer une surveillance étroite sur leur travail. En définitive, ce ne sont pas des clients que nous recherchons, mais des coopérateurs éclairés et fidèles.

3. *Les moyens*

Différents moyens peuvent être mis en oeuvre pour diriger une campagne de recrutement. Il n'y a qu'à

choisir les plus efficaces, ceux qui s'imposent par leur valeur éducative.

A) *Visites à domicile*

Les paroles échangées, le contact personnel d'homme à homme sont toujours ceux qui ont le plus de perspectives de succès dans le domaine du recrutement. On divise la localité par secteurs, soit par rang dans une campagne, soit par rue dans une ville ou un village. Dans chaque secteur, l'on désigne un responsable qui se chargera du recrutement.

B) *Lettre de propagande*

Elle doit avoir un cachet personnel. Le lecteur aura l'impression qu'elle s'adresse à lui particulièrement. Cet égard le disposera à mieux accepter le projet qui lui est soumis.

C) *Cercle d'étude*

L'étude en groupe restreint est de nature à éclairer davantage certains aspects de l'organisation en formation qui n'ont peut-être pas été compris auparavant. Très souvent, c'est après un bon cercle d'étude que des personnes donneront leur adhésion.

D) *Conférences*

Elles peuvent avoir leur utilité au moment d'ouvrir la campagne de recrutement.

E) *Visites à d'autres coopératives et rencontre de leurs officiers*

Ce moyen peut être utilisé pour convaincre les plus hésitants. On rencontre encore des gens qui croient après avoir vu.

4. *Conditions de succès*

A) *La rapidité d'exécution*

Dès que la fondation d'une coopérative est décidée, il est préférable de ne pas retarder le recrutement des membres. Autant que possible, un court délai doit séparer les derniers adhérents des premiers. Si le recrutement va trop lentement, les intéressés croiront que le projet a perdu de sa vitalité.

B) *L'exactitude dans les arguments*

Les promoteurs contrôleront leur enthousiasme. Ils présenteront le projet clairement, dans toute sa réalité, en appuyant autant sur les devoirs du membre envers sa coopérative que sur ses droits aux avantages qu'elle apportera. Toute exagération doit être évitée.

BIBLIOGRAPHIE

x x x *L'Education dans le mouvement coopératif,* Compte rendu des conférences et des débats du quatrième congrès général des coopérateurs, Conseil supérieur de la Coopération, Québec, 1943.

Descôteaux, J.-L., Martin, Roméo et Ferron, Raynald, *La Coopérative agricole,* Ministère de l'Agriculture de la Province de Québec, 1943.

Bussière, Eugène, *L'Expérience des autres à notre service,* Ensemble!, décembre 1941, page 10.

x x x *Problèmes d'administration dans les coopératives de consommation,* Bibliothèque populaire de coopération No 3, Conseil supérieur de la Coopération, Québec.

QUESTIONNAIRE

1—Dites en quelques mots sur quoi doit porter l'étude du milieu.

2—Que pensez-vous des coopératives organisées avec une poignée de membres?

3—Quelles sont les fonctions de la commission d'étude?

4—Doit-on toujours viser au plus grand nombre dans le recrutement des membres? Pourquoi?

5—Qui doit faire le recrutement des membres?

Contenu de la deuxième leçon

Incorporation et assemblée de fondation d'une coopérative

Incorporation

1. Définition.

2. Procédure d'incorporation:
   - A) Loi des sociétés coopératives agricoles:
     - a) Déclaration.
     - b) Publication dans la Gazette officielle.
     - c) Envoi d'un avis au protonotaire et au registrateur.
   - B) Loi des syndicats coopératifs:
     - a) Déclaration.
     - b) Déposition des formules.
     - c) Publication dans la Gazette officielle.
   - C) Loi de l'électrification rurale.

Assemblée de fondation

1. Temps.
2. Convocation:
   - A) Dans un syndicat coopératif.
   - B) Dans une société coopérative agricole.
   - C) Dans une coopérative d'électricité.
3. Composition.
4. Procédure à suivre:
   - A) Règles générales.
   - B) Règles particulières:
     - a) aux syndicats coopératifs;
     - b) aux sociétés coopératives agricoles;
     - c) aux coopératives d'électricité.
5. Ordre du jour.

Annexe

Formules diverses

Deuxième leçon

Incorporation et assemblée de fondation d'une coopérative

Dans la leçon précédente, nous disions que le travail préliminaire à l'organisation d'une coopérative devrait être confié à une commission d'étude dont la fonction consisterait à mesurer aussi exactement que possible la portée de tous les facteurs susceptibles d'influencer le développement de l'entreprise projetée. Par un inventaire méthodique du milieu où la future entreprise exercera ses activités, la commission d'étude peut déterminer plus facilement la nature des besoins qui s'y trouvent. C'est en face de ces besoins qu'apparaîtra plus clairement la nécessité ou non d'une coopérative.

Si l'on voit que la coopérative en question répond à un besoin, il y aura lieu de passer à l'action. Dans ce cas, une connaissance exacte de la procédure à suivre pour assurer une existence légale à la société sera nécessaire.

C'est pourquoi nous avons jugé bon de rassembler ici ces notes concernant la procédure à suivre en matière d'incorporation, tout en tenant compte des dispositions particulières à chacune de nos lois coopératives.

Nous traiterons également de l'assemblée de fondation parce qu'elle complète l'incorporation.

Incorporation d'une coopérative

1. *Définition*

Nous avons déjà défini la corporation « un intérêt collectif doué d'une personnalité juridique ». [1] Il est facile de distinguer ces deux éléments au sein d'une coopérative. L'intérêt collectif se retrouve dans le but que poursuivent les sociétaires: satisfaction des besoins d'épargne et de crédit, de consommation, de transformation des produits agricoles, etc. La personnalité juridique se traduit par l'existence d'un corps distinct des membres: la Caisse populaire de X, la Société coopérative agricole St-Z.

Cette personnalité juridique est généralement donnée par un acte du parlement, soit en vertu d'une loi spéciale, soit en vertu d'une loi générale, pourvu que les fondateurs se conforment à certaines conditions prescrites par la loi. Du fait de son incorporation, la nouvelle société limite la responsabilité de ses membres à l'intérêt que chacun d'eux y possède, c'est-à-dire à leur mise respective de capital.

2. *Procédure d'incorporation*

Règle générale, les coopératives ne demandent pas leur incorporation directement à la législature. Elles se prévalent d'une législation déjà existante. Nous avons, en effet, trois lois régissant les coopératives. Nous avons d'abord la « Loi des syndicats coopératifs de Québec, S.R.Q. 1941, c. 290 » qui peut être considérée comme

(1) Voir *Législation coopérative,* Vol. I, Leçon 1.

notre loi générale de la coopération. Elle s'applique aux coopératives de consommation, de production, d'épargne et de crédit, bref à tout syndicat coopératif qui poursuit une fin économique.

En deuxième lieu nous avons la « Loi des sociétés coopératives agricoles, S.R.Q. 1941, c. 120 ». Cette loi autorise uniquement la formation de coopératives ayant pour fin des objets utiles à la classe agricole.

Enfin mentionnons la « Loi pour favoriser l'électrification rurale par l'intermédiaire de coopératives d'électricité ».

Le but que poursuivra la nouvelle société déterminera sous l'empire de quelle loi l'incorporation sera demandée. Il ne peut y avoir vraiment de doute que dans le cas d'une coopérative agricole, laquelle peut s'incorporer soit en vertu de la Loi des sociétés coopératives agricoles, soit en vertu de la Loi des syndicats copératifs. Dans ce cas, seule une étude sérieuse des besoins de la future société déterminera la loi à utiliser.

L'incorporation d'une coopérative est une phase très importante de son organisation. Etant une entreprise responsable, la coopérative doit être organisée suivant les dispositions de la loi qui la régit. Chacune des lois précitées définit exactement cette procédure. Elle est très simple. Il suffit de la connaître et de la suivre. Toute omission ou négligence sous ce rapport peut entraîner des ennuis sérieux.

Nous étudierons dans les pages qui suivent la procédure à suivre pour incorporer une coopérative selon qu'il s'agit ou de la Loi des sociétés coopératives agricoles, ou de la Loi des syndicats coopératifs, ou de la Loi de l'électrification rurale.

A) *Loi des sociétés coopératives agricoles*

L'article 3 de cette loi prescrit qu'il faut un nombre minimum de vingt-cinq personnes pour former une société. Ces personnes signent une déclaration conforme à la formule 1. Le même article ajoute aussi qu'avec l'autorisation du Ministère de l'Agriculture, une société peut être constituée avec un nombre inférieur à celui de vingt-cinq membres si elle poursuit un but spécial.

C'est une disposition qu'il faut respecter.

Dans l'article 7 de la Loi des sociétés coopératives agricoles, nous trouvons la description de la procédure de l'incorporation :

> « La déclaration doit être signée en double par les membres fondateurs devant un témoin. L'un de ces doubles est transmis au ministre de l'agriculture qui, s'il trouve à propos d'autoriser la formation de cette société, fait publier une fois dans la Gazette officielle de Québec un avis, selon la formule 2, de la formation de cette société, et un avis rédigé selon la formule 3 est sans délai envoyé au protonotaire du district et au registrateur de la division d'enregistrement dans laquelle la société est constituée ».

Il apparaît clairement que la procédure de l'incorporation d'une coopérative comprend trois phases bien distinctes :

a) *La déclaration conforme à la formule* 1. [2] Ce document doit fournir les renseignements suivants:

1 — Les nom et prénoms signés *personnellement* par chacun des membres fondateurs. Rappelons que, sauf exception, il faut au moins vingt-cinq personnes.

---

(2) Voir un modèle de cette formule en annexe.

2 — La résidence de chaque personne.

3 — Son occupation.

4 — L'indication, en regard de chaque nom, du nombre d'actions privilégiées et ordinaires de dix dollars souscrites. On sait que la loi fixe à un minimum de cinq ou de dix le nombre d'actions ordinaires que chaque sociétaire doit souscrire. Au moment de l'incorporation, les fondateurs choisissent l'un ou l'autre de ces nombres, mais dès qu'ils en ont adopté un, celui-ci ne peut plus être augmenté ni diminué. C'est dire que les fondateurs doivent être très prudents et qu'ils doivent étudier les besoins de l'entreprise projetée avant de fixer leur choix.

5 — La signature d'un témoin doit accompagner celle de chaque membre fondateur. Habituellement l'on fait signer les billets et les contrats au même moment.

La loi précise que cette formule doit être signée en double, qu'une copie demeure dans les archives de la société et que la seconde est adressée au ministre de l'Agriculture, qui approuve ou désapprouve l'incorporation. Il faut voir dans cette mesure un souci de protéger les coopératives agricoles existantes et d'assurer la fondation de coopératives viables. Dans les deux cas, c'est l'avantage économique des cultivateurs qui entre en jeu. Règle générale, les entreprises coopératives agricoles exigent une assez forte mise de capital. Voilà pourquoi on doit user de prudence avant de mettre une organisation sur pied.

b) *La publication dans la Gazette officielle de Québec.* [3] Lorsque la demande a été acceptée, le Mi-

(3) Voir en annexe un modèle de l'avis de formation (formule 2).

nistère de l'Agriculture voit à faire publier une fois dans la Gazette officielle de Québec un avis selon la formule 2. La publication est gratuite.

A partir de cette publication, la Société coopérative agricole est constituée en corporation connue sous le nom que lui ont donné ses fondateurs.

Les contrats et les engagements souscrits en faveur de la société deviennent valides et obligent ceux qui les ont signés.

c) *L'envoi d'un avis au protonotaire et au registrateur.* Cet avis doit être envoyé par le secrétaire de la nouvelle société aussitôt que la formation de la société a été signifiée dans la Gazette officielle.

B) *Loi des syndicats coopératifs*

Les syndicats coopératifs se constituent au moyen d'une déclaration de société. Il suffit de remplir la formule que l'on trouve en annexe à la Loi des syndicats coopératifs.

L'artcile 12 de la Loi des syndicats dit :

« La société est constituée au moyen d'une déclaration conforme à la formule 1, qui est signée en triple par les membres fondateurs devant deux témoins. Une copie reste aux archives de la société et la deuxième est remise sans délai au greffier ou au secrétaire-trésorier du conseil municipal qui gouverne la municipalité où est situé le siège de la société, lequel greffier ou secrétaire-trésorier doit en donner copie authentique à toute personne qui

en fait la demande, le tout sur paiement de ses honoraires accoutumés. La troisième copie est aussi adressée sans délai au secrétaire de la province, qui publie, aux frais du syndicat, un avis de sa réception dans la Gazette officielle de Québec. A compter de cette publication, la société est constituée en corporation et elle jouit de la personnalité civile ».

Il ressort de l'étude de cet artcile que la procédure de l'incorporation d'un syndicat coopératif comporte elle aussi trois phases bien distinctes:

a) *La déclaration.* L'examen de la formule de déclaration de société [4] nous apprend qu'il faut choisir un nom (art. 4), indiquer le territoire des opérations (art. 2), nommer une personne pour convoquer l'assemblée de fondation et indiquer le mode de convocation, et enfin déterminer le montant de l'unité de la part sociale, soit $1.00, $5.00, $10.00 (art. 9).

Autant de points qui doivent être parfaitement définis au moment où les membres fondateurs signent la formule 1. Cela suppose donc la tenue d'une assemblée d'organisation.

La formule de déclaration de société ressemble sensiblement à celle employée pour l'organisation d'une coopérative agricole. Elle doit être signée en triplicata par au moins douze personnes (art. 8).

Il est très important de noter que les deux témoins qui signeront la déclaration doivent être des personnes différentes des membres fondateurs.

A l'occasion de cette réunion, il est désirable de nommer un comité provisoire pour la préparation d'un

(4) Voir en annexe un modèle de cette formule.

projet de règlements qu'il soumettra à l'approbation des sociétaires lors de l'assemblée de fondation.

b) *La déposition des formules.* La loi stipule que le premier triplicata de la déclaration sera transmis au secrétaire de la province, le deuxième au greffier ou secrétaire-trésorier de la municipalité où est situé le siège social de la société. Le troisième demeure dans les archives de la société.

c) *La publication dans la Gazette officielle.* Sur réception de la déclaration de société, le Secrétaire de la province en fait publier un avis dans la Gazette officielle. Le syndicat défraie les frais de publication qui s'élèvent habituellement à environ $8.50.

Du fait de cette publication, le syndicat est constitué en corporation.

C) *Loi de l'électrification rurale*

La procédure à suivre est semblable à celle qui est prescrite dans le cas d'un syndicat copoératif, quant à ce qui a trait au choix du nom, au nombre minimum de sociétaires, à la déclaration de société à remplir, à la publication dans la Gazette officielle.

Notons qu'il ne saurait être question d'établir un montant pour l'unité de part, vu que la Loi y pourvoit et le fixe. De plus, les règlements n'ont pas à déterminer un minimum de capital.

Quant à la limitation territoriale, nous savons qu'une coopérative d'électricité ne peut exercer ses opérations en dehors des limites de la zone d'électrification qui lui est assignée par l'Office.

Assemblée de fondation

L'assemblée de fondation doit être considérée comme le complément de l'incorporation d'une société. C'est un acte vital. En effet, les sociétaires y apprennent l'existence légale de leur société par la lecture de l'avis paru dans la Gazette officielle. C'est aussi pour eux l'occasion de choisir les administrateurs et de nommer le vérificateur.

A cause de l'importance de cette assemblée, nous avons tenu à compléter cette leçon sur l'incorporation par des notes sur la tenue de l'assemblée de fondation.

1. *Temps*

Normalement l'assemblée de fondation doit être tenue dans les jours qui suivent la réception de la copie de l'avis publié dans la Gazette officielle.

2. *Convocation*

A) *Dans un syndicat coopératif*

Nous avons vu que la déclaration de la société prévoit la nomination d'une personne chargée de convoquer l'assemblée de fondation. Les sociétaires fondateurs doivent également indiquer de quelle façon l'assemblée sera convoquée : avis écrit, avis public placé à la porte de l'église, criée publique. Bien que la loi n'y oblige pas, il est à conseiller de donner un délai d'une semaine entre la date de la convocation et la date de la tenue de l'assemblée.

B) *Dans une société coopérative agricole*

En vertu d'une disposition de la Loi des sociétés coopératives agricoles, la première assemblée (assemblée de fondation) doit être convoquée par deux sociétaires, au moyen d'un avis posé au bureau de poste du principal siège d'affaires de la société, sous enveloppe affranchie, à l'adresse de chaque producteur-sociétaire, au moins huit jours avant ladite assemblée. Les deux sociétaires chargés de cette convocation auront été désignés par les membres fondateurs au cours d'une assemblée antérieure à la date de l'incorporation.

C) *Dans une coopérative d'électricité*

La Loi de l'électrification rurale veut également que la première assemblée (assemblée de fondation) soit convoquée par deux sociétaires spécialement désignés à cette fin, au moyen d'un avis écrit, adressé à chaque sociétaire au moins huit jours avant l'assemblée.

Remarquons que l'avis de convocation doit être complet, c'est-à-dire qu'il doit fournir notamment les indications suivantes: 1—la date, l'heure, l'endroit et le lieu de l'assemblée; 2—la précision que l'assemblée se tient aux fins d'élire un bureau de direction et de nommer un vérificateur.

Les syndicats coopératifs, s'ils choisissent l'avis écrit pour convoquer la première assemblée, peuvent se servir de la même formule en ayant soin d'ajouter qu'on procédera également à la nomination des membres du conseil de surveillance, à l'étude et à l'adoption des règlements.

3. *Composition*

Seuls les membres fondateurs ont le droit de vote à cette assemblée. Cependant, avec la permission du président d'assemblée, d'autres personnes peuvent prendre part aux délibérations.

4. *Procédure à suivre*

A) *Règles générales*

Ces règles s'appliquent à toute coopérative, quelle que soit la loi qui la régisse:

a) *Choix d'un président et d'un secrétaire d'assemblée.* Ces fonctions ne durent que le temps de l'assemblée.

b) *Appel des noms et vérification des présences.* Il s'agit d'une mesure de prudence pour le cas où un vote devrait être pris au cours de l'assemblée.

c) *Lecture de l'avis de déclaration.* Cette formalité permet aux sociétaires de constater la constitution en corporation de la société. Dans le cas des syndicats coopératifs, on lira également les accusés de réception du greffier municipal et du Secrétaire de la province.

d) *Election du conseil d'administration.* Il est évident que les administrateurs doivent être choisis parmi les membres de la société. Tout membre, même absent de la réunion, est éligible. Quant au nombre d'administrateurs à élire, il faut se soumettre aux dispositions particulières à nos lois coopératives. La Loi des

sociétés coopératives agricoles (article 11) stipule que le bureau de direction est composé de cinq membres. Cependant, si la société compte plus de deux cents membres, ce nombre peut être porté à sept, et à quinze s'il y a plus de cinq cents sociétaires. La Loi des syndicats coopératifs ordonne la nomination de cinq directeurs au moins. Mais la nomination de plus de cinq directeurs doit être prévue par les règlements. La Loi de l'électrification rurale prévoit la nomination d'au moins trois et d'au plus quinze directeurs.

e) *Election du vérificateur.* C'est un principe de droit corporatif d'avoir une personne à qui l'assemblée générale s'en remet pour faire la vérification des livres à la fin de l'année. La nomination du vérificateur par l'assemblée générale est obligatoire en vertu de la Loi des sociétés coopératives agricoles et de la Loi de l'électrification rurale. La Loi des syndicats coopératifs n'en fait pas mention. Cependant il n'y a aucun obstacle à une telle nomination.

B) *Règles particulières*

a) *Aux syndicats coopératifs*

1 — *Etude et adoption des règlements.* C'est une phase très importante dans l'assemblée de fondation. Nous savons que dans la Loi des syndicats coopératifs, il y a des endroits où l'assemblée générale doit faire des règlements et d'autres où elle peut en faire. En traitant de l'assemblée d'organisation, nous avons suggéré la nomination d'un comité chargé de préparer un projet de constitution. Le travail du comité facilitera la tâche de l'assemblée générale: elle n'aura qu'à étu-

dier les propositions et à les adopter avec ou sans modification. Nous insistons sur l'importance de rédiger des règlements qui ne viennent pas en contradiction avec la loi. Par exemple, l'assemblée ne peut autoriser par règlement la vente aux non-membres puisque la loi limite les opérations avantageuses aux seuls sociétaires.

2 — *Election du conseil de surveillance.* Cette élection est obligatoire d'après la Loi des syndicats (art. 20).

3 — *Election des comités spéciaux.* L'article 14 de la Loi des syndicats coopératifs prévoit que les règlements peuvent créer des comités spéciaux. Leurs attributions seront déterminées d'une façon précise afin d'éviter tout conflit de juridiction entre les divers comités et le conseil d'administration.

4 — *Nomination d'un délégué et d'un substitut pour l'assemblée générale annuelle de la Coopérative Fédérée.* Cette nomination n'intéresse que les syndicats coopératifs agricoles qui ont décidé de s'affilier à la Coopérative Fédérée.

b) *Aux sociétés coopératives agricoles*

1 — *Lecture de l'avis de convocation.*

2 — *Désaveu des engagements pris envers la coopérative par les sociétaires désireux de se retirer.* Il s'agit d'un privilège accordé aux sociétaires qui ont signé la déclaration de se retirer de la société. S'ils ne le font à ce moment, ils sont considérés comme membres et doivent remplir les engagements qu'ils ont pris pendant toute la durée de leur contrat.

3 — *Nomination d'un délégué et d'un substitut* pour l'assemblée générale annuelle de la Coopérative Fédérée, si la société a décidé de s'affilier.

4 — *Affaires générales de la société.* On y étudie tous les sujets inhérents à l'organisation de la société et qui ne sont pas particulièrement déterminés dans l'ordre du jour.

5 — *Résolutions et règlements.*

c) *Aux coopératives d'électricité*

L'assemblée générale peut adopter, modifier ou abroger des règlements pour :

1 — Déterminer les conditions et les qualifications requises pour être membre de la coopérative.

2 — Etablir le système de comptabilité.

3 —Déterminer les pouvoirs et les devoirs du gérant, du secrétaire-trésorier et des autres employés de la société.

4 — Fixer le prix de l'électricité et celui de la location des compteurs destinés à mesurer la consommation.

5 — Fixer les réserves prévues par l'article 46.

6 — Protéger les fils, tuyaux, lampes, appareils et autres objets servant à la distribution de l'électricité.

Nous croyons que ces règlements doivent être adoptés dès l'assemblée de fondation. Nous soulignons qu'ils ne sont valides et n'entrent en vigueur qu'après avoir été approuvés par l'Office.

5. *Ordre du jour*

Nous avons donné une vue d'ensemble de la procédure à suivre lors de l'assemblée de fondation d'une coopérative. La préparation d'un ordre du jour permettra de la suivre exactement. Le modèle d'ordre du jour donné ci-dessous pourrait servir très bien, à condition qu'on l'adapte aux besoins immédiats de la nouvelle société.

Ordre du jour

1 — Nomination d'un président d'assemblée.

2 — Nomination d'un secrétaire d'assemblée.

3 — Ouverture de l'assemblée par le président.

4 — Lecture de l'avis de convocation.

5 — Lecture de l'avis de l'incorporation publié dans la Gazette officielle de Québec et des autres documents relatifs à l'incorporation.

6 — Désaveu des engagements pris envers la coopérative par les sociétaires désireux de se retirer (Loi des sociétés coopératives agricoles, art. 10a).

7 — Election des directeurs.

8 — Ajournement de l'assemblée pour permettre aux directeurs élus de désigner le président et le vice-président. Cette formalité n'est possible que lorsque tous les directeurs élus sont présents à l'assemblée.

9 — Reprise de l'assemblée.

10 — Les directeurs élus prennent leur siège.

11 — Choix d'un vérificateur par l'assemblée.

12 — Nomination d'un délégué et d'un substitut pour l'assemblée générale de la Coopérative Fédérée (pour les coopératives agricoles qui ont décidé de s'affilier).

13 — Affaires générales de la société.

14 — Résolutions et réglements.

15 — Lecture de toutes les propositions faites.

16 — Clôture de l'asemblée.

A cause de l'importance de l'assemblée de fondation, il est évident que le secrétaire doit s'efforcer d'inscrire soigneusement dans le livre des minutes toutes les décisions prises par les sociétaires.

BIBLIOGRAPHIE

x x x *Loi concernant les Syndicats coopératifs,* 1945 (Statuts refondus de Québec, 1941, chapitre 290, tel que modifié par la loi 7 Geo. VI, chapitre 42 et 9 Geo. VI, chapitre 60).

x x x *Loi concernant les sociétés coopératives agricoles,* chapitre 120, S.R.Q. 1941.

x x x *Loi pour favoriser l'électrification rurale par l'entremise de coopératives d'électricité,* 9 George VI, chapitre 48, 1945 (telle qu'amendée par 10 Geo. VI, chapitre 30, 1946).

Filion, Léo, *La Tenue des assemblées dans une coopérative agricole,* Bibliothèque populaire de coopération No 2, Conseil supérieur de la Coopération.

Descôteaux, J.-L., Martin, Roméo et Ferron, R.,*La Coopérative agricole,* Ministère de l'Agriculture de la province de Québec, 1943.

QUESTIONNAIRE

1—Donnez les différences essentielles entre l'incorporation d'une coopérative agricole et celle d'un syndicat coopératif.

2—Quelles personnes doivent convoquer la première assemblée: a) d'une coopérative agricole? b) d'un syndicat coopératif?

Annexe

Formules diverses

Formule 1. — (Articles 3, 34)

Déclaration de société

Les soussignés déclarent qu'ils deviennent membres d'une société agricole à responsabilité limitée, sous le nom de « Société coopérative agricole de ....

.... », avec sa principale place d'affaires à ...., dans le comté de .... et qu'ils souscrivent le montant du capital respectivement indiqué en regard de leurs noms.

Daté à ... ... ce ... . jour du mois de .... mil neuf cent... ....

Témoins	Nom et prénoms	Occupation	Résidence	Nombre d'actions de $10.00

Avis de publication dans la Gazette officielle

Avis est par le présent donné qu'une société coopérative agricole a été constituée dans le comté de.......... ....(ou selon le cas), sous le nom de « Société coopérative agricole de .... et que son principal siège d'affaires est en ....

Le ministre de l'agriculture,
(signature)

LOI DES SYNDICATS COOPERATIFS DE QUEBEC

FORMULE 1. — (Article 12)

Déclaration de société ou syndicat

Les soussignés déclarent qu'ils deviennent membres d'un syndicat coopératif à responsabilité limitée,, sous le nom .... avec sa principale place d'affaires à...................... dans le comté de...................... et qu'ils souscrivent le montant du capital respectivement indiqué en regard de leurs noms.

Nous désignons M. .... pour convoquer l'assemblée de fondation et cet avis se donnera par (indiquer le mode).

Daté à.................. ce.............. jour de.............. 19..............

Témoins	Nom	Prénoms	Occupation	Résidence	Nombre d'actions de $.......

Avis de convocation à l'usage des deux sociétaires qui sont désignés pour convoquer la première assemblée, une fois l'incorporation accordée par le Ministère de l'Agriculture

SOCIETE COOPERATIVE AGRICOLE DE St-Marc COMTE de Champlain,

A MONSIEUR,

Avis vous est par les présentes donné qu'une assemblée générale des sociétaires de la Société Coopératice Agricole de St-Marc sera tenue à St-Marc, comté de Champlain, dans la salle paroissiale ce huitième jour de septembre mil neuf cent quarante à trois heures de l'après-midi, dans le but de procéder à l'élection de cinq directeurs et d'un auditeur. Vous êtes prié d'y assister.

Donné à St-Marc, Cté Champlain le trentième jour du mois de août mil neuf cent quarante...........

Pierre Trudeau, sociétaire.
Armand Roy, sociétaire.

Blanc de chèque et billets à être signés par les membres d'une coopérative dont le capital est payable en quatre versements

CHEQUE PREMIER VERSEMENT ....19....

$..............

A ....(Nom de la banque)

....(Succursale)

Payez à l'ordre de la Société Coopérative Agricole

de.................................. ...la somme de......................./00

dollars ($...................)

Compte No ....

(Signature)

BILLET DEUXIEME VERSEMENT ....19....

$...............

Le 2 janvier 19..........., je promets de payer à l'ordre de la Société Coopérative Agricole de ....

au bureau de la Banque............... la somme de...........

............../00 dollars pour deuxième versement d'action.

Dû le 2 janvier 19....... ....

(Signature)

BILLET TROISIEME VERSEMEIT ....19...

$...............

Le 2 janvier 19......., je promets de payer à l'ordre de la Société Coopérative Agricole de .... au bureau de la Banque................................ .. la somme de /00 dollars pour troisième versement d'actions.

Dû le 2 janvier 19....... ....
(Signature)

BILLET QUATRIEME VERSEMENT ....19....

$...........

Même formule que les deux billets précédents, excepté qu'il faut remplacer les mots « troisième versement » par « quatrième versement ».

Contenu de la troisième leçon

Statuts et règlements

1. Origine des règlements:
   - A) Loi des syndicats coopératifs.
   - B) Loi des sociétés coopératives agricoles.
2. Sujets qui peuvent être l'objet de règlements:
   - A) Dans les syndicats coopératifs.
   - B) Dans les sociétés coopératives agricoles:
     - a) L'assemblée générale.
     - b) Le bureau de direction.
   - C) Règlements relatifs à la Loi de l'impôt de guerre sur le revenu.
3. Qualités des règlements:
   - A) Qualités qui conditionnent leur validité:
     - a) Règlements légalement faits.
     - b) Règlements régulièrement faits.
   - B) Qualités qui favorisent leur application:
     - a) Conformité aux principes coopératifs.
     - b) Souplesse.
     - c) Précision.
     - d) Permanence.
4. Divisions des règlements.

Troisième leçon

Statuts et règlements

Avant d'aborder l'étude des statuts et des règlements, nous établirons les distinctions essentielles qui existent entre ces deux termes.

Statuts : ce terme s'applique aux conventions volontairement adoptées par les membres d'une association spontanée qui ne jouit pas de la responsabilité civile.

Règlements : c'est la désignation des ordonnances établies soit par une corporation, soit par une association, pour la conduite de ses affaires, et qui peuvent être modifiées de temps à autre en observant certaines formalités prescrites à l'avance.

Dans le langage courant, on emploie ces termes l'un pour l'autre bien qu'ils aient une signification spécifique. Pour les coopérateurs ils expriment les buts que la coopérative poursuit et les moyens qu'elle met en oeuvre pour les réaliser. Ils précisent la structure de l'organisation et définissent les règles en dedans desquelles elle exercera ses activités.

En étudiant la Loi des syndicats coopératifs et celle des sociétés coopératives agricoles, nous avons vu que la société devait ou pouvait voter des règlements. En effet, toute corporation a le droit de faire, pour la régie de sa discipline intérieure, pour la conduite de ses procédés et l'administration de ses affaires, des statuts et règlements auxquels ses membres sont tenus d'obéir, pourvu qu'ils soient légalement et régulièrement faits. [1]

---

(1) Cf. *Législation coopérative,* Vol. I, Leçon 1.

1. *Origine des règlements*

Règle générale, lorsqu'un article de la loi donne à la société le pouvoir de faire telle chose, c'est à l'assemblée générale de passer un règlement pour déléguer au bureau de direction son droit d'exercice et de pouvoir.

Le bureau de direction a donc les pouvoirs qui lui sont donnés spécifiquement par la loi ou qui lui sont délégués par l'assemblée générale. Cette règle établit clairement que seule l'assemblée générale jouit du privilège de voter les règlements. Quant au bureau de direction, il pourra voter des règlements si la loi lui en donne le privilège ou si l'assemblée lui en accorde le droit par un règlement établi à cet effet. Dans ce cas, il est bien entendu que les règlements du bureau de direction ne peuvent contredire ceux qui sont adoptés par l'assemblée générale.

Cependant il y a lieu de noter une distinction essentielle entre la Loi des syndicats coopératifs et la Loi des sociétés coopératives agricoles en ce qui a trait aux règlements.

A) *Loi des syndicats coopératifs*

L'assemblée générale seule a le pouvoir de voter les règlements. Le bureau de direction ne peut passer que des résolutions. Précisons qu'une résolution constitue *une façon de prendre une décision sur un objet particulier,* tandis qu'un règlement établit une ligne de conduite précise et permanente sur un point donné. [2]

(2) Cf. *Législation coopérative,* Vol. I, leçon 5.

B) *Loi des sociétés coopératives agricoles*

A l'encontre de la Loi des syndicats coopératifs, elle donne le pouvoir de faire des règlements à l'assemblée générale *et* au bureau de direction. L'assemblée générale et le bureau de direction ont donc le pouvoir exclusif de faire des règlements sur les matières qui sont de leur ressort.

2. *Sujets qui peuvent être l'objet de règlements*

A) *Dans les syndicats coopératifs*

La Loi des syndicats coopératifs exige des règlements assez complets. Les articles 2, 5, 9, 10, 11, 14, 15, 22, 25, 27, 29, 33, 34 et 39 stipulent que des règlements doivent ou peuvent être faits. L'énumération de ces articles nous indique clairement la variété des sujets sur lesquels peuvent porter les règlements.

Le premier alinéa de l'article 14 est un des plus importants de la loi. Il énumère les différents sujets sur lesquels peuvent porter les règlements: l'admission des nouveaux membres, le mode et la quotité des versements à faire sur les parts sociales, la répartition des bénéfices, la date de l'exercice social, la convocation des assemblées générales et spéciales et des assemblées du bureau de direction, ainsi que celles des différentes commissions, l'exclusion des membres. Bref, la société établit des règlements sur tout ce qui concerne sa régie interne, les devoirs et attributions des conseils, commissions et officiers.

Les autres articles recommandent ou exigent des règlements portant sur les limites territoriales, le mon-

tant de chaque part sociale, le transfert des parts sociales, le capital minimum de la société, etc.

Nous insistons sur l'importance des règlements dans un syndicat coopératif. Ils *précisent la loi* et *fournissent en somme à la société son cadre juridique.* Nous n'apporterons donc jamais trop d'attention à leur préparation. C'est pourquoi nous recommandons la formation d'un comité provisoire spécialement chargé de préparer un projet de règlements, lors de l'assemblée d'organisation.

B) *Dans les sociétés coopératives agricoles*

La constitution des sociétés coopératives agricoles est entièrement contenue dans la loi. Elle n'exige pas la préparation de règlements aussi élaborés que ceux que nous rencontrons dans les syndicats coopératifs. Mais la loi attribue le pouvoir de faire des règlements à l'assemblée générale et au bureau de direction. Nous examinerons les sujets sur lesquels l'assemblée générale et le bureau de direction peuvent voter des règlements.

a) *L'assemblée générale.* La loi lui confère le droit de faire des règlements pour l'administration générale de la société et tous autres règlements nécessaires à condition qu'ils respectent les lois de la province. Il y a certains sujets sur lesquels l'assemblée générale doit adopter un règlement. Ainsi, par suite d'un amendement apporté à la Loi des sociétés coopératives agricoles en 1944, la clôture de l'exercice social et la date de l'assemblée générale doivent être déterminées par un règlement de l'assemblée générale. En l'absence d'un tel règlement, l'exercice social se terminera le 31

décembre et l'assemblée générale doit être tenue au cours du mois de janvier. Il est donc très important de se soumettre à cette disposition de la loi. Sans aucun doute la date de la clôture de l'exercice social doit être fixée par règlement; quant à la date de l'assemblée générale, il est assez difficile de fixer une date par règlement.

A notre avis, un règlement rédigé dans les termes suivants conviendrait bien :

« L'exercice social de la Société Coopérative Agricole de X se terminera le 31 mars et l'assemblée générale annuelle sera tenue dans les soixante jours qui suivent la clôture de l'exercice social à une date déterminée par le bureau de direction ».

b) *Le bureau de direction.* Le quatrième alinéa de l'article 11 de la Loi des sociétés coopératives agricoles stipule que « les directeurs ont plein pouvoir de faire à toute assemblée des règlements pour la régie de la société et de les modifier ou abroger, pourvu que ces règlements ne viennent pas en conflit avec ceux adoptés aux assemblées générales de la société ».

De plus l'article 12 stipule que « la société ou son bureau de direction peut faire, amender ou abroger entre autres, des règlements concernant l'admission des sociétaires, le transport des actions et le maximum des actions qu'un sociétaire peut souscrire ».

C'est donc évident que le bureau de direction a plein pouvoir de faire des règlements en ce qui a trait aux sujets suivants :

1 — La régie de la société. Cependant les règlements édictés à ce sujet ne peuvent venir en conflit avec ceux adoptés par l'assemblée générale.

2 — L'admission des sociétaires.

3 — Le transport des actions.

4 — Le maximum des actions qu'un sociétaire peut souscrire.

A notre avis, cette énumération est limitative et les règlements concernant d'autres sujets doivent être passés par l'assemblée générale annuelle.

C) *Règlements relatifs à la Loi de l'impôt de guerre sur le revenu*

Les amendements apportés à la Loi de l'impôt de guerre sur le revenu ont eu pour effet d'assujettir les coopératives à l'impôt. Nous savons que pour l'année d'imposition 1946 et pour les années suivantes, le paiement des ristournes aux sociétaires et non sociétaires peut être admis en déduction sur le revenu, sous réserve de certaines conditions. Entre autres, la loi stipule que « la charte, les statuts ou les règlements du contribuable doivent présenter la perspective de payer des ristournes ».

A l'avenir les coopératives devront exprimer clairement leur conduite sur ce sujet. Nous leur suggérons d'adopter un règlement qui pourrait être rédigé de la façon suivante :

« Les trop-perçus qui resteront aux mains de la société à la fin de toute année financière seront affectés comme suit :

« 1) au paiement, s'il y a lieu, à un taux ne devant pas excéder . . . pour cent par année, d'un intérêt que peut déterminer la société sur tout capi-

tal-action ou autre capital employé pour les affaires de la société et sur lesquels il n'y a aucune obligation de payer un intérêt;

« 2) à la constitution des réserves nécessaires;

« 3) à l'attribution ou paiement aux membres ou aux non-membres ou à la mise au crédit des membres (ou des non-membres) de la société, du solde ou de telle proportion des trop-perçus qui peut être déterminée, calculé à un taux en relation de la quantité, la qualité ou la valeur des marchandises ou des produits achetés, reçus en consignation, manipulés, trafiqués ou vendus, et en relation de services rendus par la société, au nom des membres ou aux membres (ou non-membres), soit comme commettant ou agent ou autrement, aux différences appropriées dans le taux pour les différentes classes ou catégories de ces marchandises ou produits » [3]

Il s'agit évidemment d'un modèle que les coopératives devraient adapter à leurs conditions particulières avant de l'insérer dans leurs règlements.

3. *Qualités des règlements*

Il est évident que des règlements doivent être votés au sein de l'organisation coopérative. Pour être valides et par conséquent obliger les sociétaires à s'y soumettre, les règlements doivent posséder certaines qualités indispensables. Parmi ces qualités, les unes conditionnent leur validité et les autres favorisent leur application.

---

(3) Cf. *Législation coopérative,* Vol. II, leçon 10.

A) *Qualités qui conditionnent la validité*

a) *Règlements légalement faits.* Les règlements ne sauraient contredire le texte de la loi en vertu de laquelle la société est constituée en corporation, ni outrepasser les pouvoirs donnés par la loi, ni s'opposer à l'intérêt public.

Ainsi les membres d'un syndicat coopératif ne peuvent autoriser par règlement la vente aux non-membres parce que la loi est très explicite à ce sujet. En effet, le deuxième alinéa de l'article 6 stipule que « toutes les activités productives ou avantageuses de la société étant essentiellement coopératives sont exclusivement restreintes aux sociétaires ». Autrement elle s'arrogerait un droit qui ne lui est pas donné.

De même un règlement qui déterminerait que l'assemblée générale annuelle sera tenue dans les quatre mois qui suivent la clôture de l'exercice social serait illégal puisque la Loi des syndicats coopératifs stipule, à l'article 27, que l'assemblée annuelle doit être tenue dans les soixante jours qui suivent la clôture de l'exercice social.

b) *Règlements régulièrement faits.* Les règlements doivent être adoptés et modifiés conformément à la loi.

La modification des règlements, pour être valide, doit être faite selon certaines dispositions. En effet, la Loi des syndicats coopératifs stipule que « les modifications aux règlements, pour être valables, doivent être votées par les trois quarts des sociétaires présents à l'assemblée spécialement ajournée dans ce but à une date

ultérieure, ou à une assemblée générale spéciale convoquée conformément à l'article 31 ».

Rappelons que les modifications aux règlements peuvent être votées :

1° Lors d'une assemblée générale spéciale convoquée conformément à l'article 31; ou

2° Lors d'une assemblée spécialement ajournée dans ce but à une date ultérieure;

3° *Par les trois quarts des sociétaires présents à* l'une ou à l'autre de ces assemblées.

Il s'agit là d'une disposition de la loi que personne ne peut ignorer. Ainsi, supposons la présence de 60 personnes à l'assemblée; il est nécessaire d'avoir l'approbation de 45 personnes si l'on veut que les modifications adoptées soient valables.

Ajoutons que l'avis de convocation doit être rédigé de manière à mettre les sociétaires au courant, à l'avance, de ce que l'on veut leur demander de voter. [4]

Les sociétés coopératives agricoles ne sont pas soumises à la même disposition. La loi ne stipule pas une procédure particulière à ce sujet. Nous croyons que les modifications aux règlements peuvent être valables *par un vote majoritaire* des membres présents à l'assemblée générale.

B) *Qualités qui favorisent leur application*

a) *Conformité aux principes coopératifs.* C'est l'évidence même. Les règlements d'une coopérative

---

(4) Cf. *Législation coopérative,* Vol. I, leçon 5.

doivent exprimer les principes qui la caractérisent. Il est inadmissible qu'un règlement ordonne le partage de la totalité des trop-perçus de l'année entre les membres actifs sans tenir compte des droits des membres auxiliaires et sans prévoir la constitution, à même ces trop-perçus, de réserves éducationnelles ou autres.

b) *Souplesse.* Les règlements doivent être faciles d'application et définir clairement les responsabilités des sociétaires, administrateurs et officiers. On les préparera avec beaucoup de clairvoyance puisqu'ils précisent les cadres juridiques de l'organisation. Ils assureront aux administrateurs des pouvoirs compatibles avec le bon exercice de leur mandat. C'est une question de confiance de la part des sociétaires.

c) *Précision.* La Loi des syndicats coopératifs constitue notre loi générale de coopération. Elle peut servir à la constitution en corporation de caisses populaires, de coopératives de consommation, de coopératives de production, etc. Les caisses populaires possèdent déjà des règlements à point appliqués dans les caisses et adaptés à leurs fins propres. Pour les autres types de coopératives organisées en vertu de la Loi des syndicats coopératifs, il existe déjà plusieurs projets de règlements qui peuvent servir de base dans la préparation de chaque constitution. Nous tenons à préciser cependant que ce sont des projets et que leur texte peut ne pas nécessairement convenir à une coopérative en particulier. Ils doivent être adaptés aux besoins propres de la coopérative que l'on organise.

d) *Permanence.* Est-il nécessaire d'ajouter que les règlements doivent avoir un caractère de permanence. Une constitution susceptible de changer à tout

propos n'est pas de nature à favoriser le fonctionnement efficace d'une coopérative.

4. *Divisions des règlements*

Les règlements constituent un document qu'il faudra consulter fréquemment. Leur rédaction dans un ordre précis et logique est d'une extrême importance. L'on se rappelle d'avoir lu dans la première leçon sur la législation coopérative que la Loi des syndicats coopératifs « était un chef-d'oeuvre d'incohérence ». L'article 14, par exemple traite de sept sujets différents sur lesquels des règlements peuvent être faits. De plus la variété des sujets qui peuvent être l'objet de règlements et leur dispersion à travers le texte de loi imposent la préparation de statuts ordonnés.

La façon la plus logique de rédiger les règlements consiste à les grouper sous différentes rubriques qui correspondent à des sujets sur lesquels les règlements porteront.

Ces rubriques formeront les chapitres qui seront ensuite divisés en sections. Chaque article sera numéroté afin d'en faciliter la référence.

De cette façon, l'on groupera dans le chapitre « capital » tous les règlements qui affecteront le capital de la société, le montant des parts sociales, la souscription des sociétaires, etc.

Nous donnons ci-après un projet de constitution pour une coopérative régie par la Loi des syndicats coopératifs. [5]

---

(5) Cf. *Revue Ensemble!*, juin-juillet 1946, pp. 8-12.

Chapitre I

Dispositions générales

1) Nom et formation.

2) Territoire et siège social :
   a) Déterminer la compétence territoriale de la société.
   b) fixer le lieu du siège social.

3) Objet :
   Dire pourquoi la société existe.

4) Buts :
   Préciser les fins que la société se propose.

5) Pouvoirs :
   Enumérer les pouvoirs dont jouit la société. Ces pouvoirs ne peuvent outrepasser ceux que confère la loi.

Chapitre II

Sociétaires

7) Membres.

8) Membres actifs :
   Qualifications requises. Exigences réglementant l'admission.

9) Membres auxiliaires :
   Leur admission. Déterminer les conditions d'admission.

10) Membres honoraires :
   Leur admission. Les conditions.

11) Démission :
Indiquer le délai requis.

12) Exclusion :
Indiquer les causes d'exclusion.

13) Décès d'un sociétaire :
Indiquer ce qu'il advient des parts sociales.

Chapitre III

Capital

14) Capital social :
Déterminer le capital minimum de la société.

15) Parts sociales :
Fixer le montant de la part sociale :
a) du membre actif;
b) du membre auxiliaire;
c) du membre honoraire.

16) Souscriptions minimum et maximum :
Déterminer le nombre minimum de parts sociales qu'un membre actif doit souscrire..
Déterminer également le nombre maximum de parts sociales qu'un membre actif peut souscrire.

17) Intérêt :
Prévoir le paiement d'un intérêt raisonnable sur le capital social, dont le taux sera fixé par le bureau de direction.

18) Le fonds social :
Indiquer ce que comprendra le fonds social : capital, emprunts, réserves, surplus non attribués et les ristournes déclarées mais non attribuées.

Chapitre IV

Assemblée générale

19) Autorités :

Les membres réunis en assemblée générale régulièrement convoquée constituent l'autorité suprême de la coopérative.

20) Assemblée générale annuelle :

a) Elle représente l'universalité des membres, quel que soit le nombre de sociétaires présents.

b) Déterminer l'époque au cours de laquelle l'assemblée doit être tenue.

c) Laisser au bureau de direction le soin de fixer la date, l'heure et l'endroit.

d) Déterminer le code de convocation et le délai requis.

e) Affirmer la validité des décisions prises.

f) Attribuer la présidence de l'assemblée.

g) Fonctions de l'assemblée.

21) Assemblée générale extraordinaire :

a) Son autorité.

b) Qui peut la convoquer.

c) L'avis de convocation: son contenu, son envoi.

d) L'objet des délibérations.

22) Procédure aux assemblées :

a) Présences.

b) Décisions.

c) Droits du sociétaire.

d) Cas du sociétaire directement et personnellement intéressé dans une question débattue.

23) Vote :

a) Un seul vote.

b) Conditions faites au sociétaire pour exercer son droit de vote.

c) Manière de prendre le vote.

d) Voix prépondérante du président.

Chapitre V

Conseil d'administration

24) Composition.

25) Pouvoirs.

26) Réunions :

a) Nombre.

b) Convocation.

27) Quorum.

28) Exclusions :

Conditions.

29) Décisions.

30) Vacances:

a) Vacances partielles.

b) Démission de tous les directeurs.

31) La tenue des régistres.

Chapitre VI

Conseil de surveillance

32) Conseil de surveillance :

a) Elections.
b) Fonctions.
c) Pouvoirs.

Chapitre VII

33) Officiers :
a) Election.
b) Remboursement de dépenses.

34) Président :
Fonctions.

35) Vice-président :
Fonctions.

36) Secrétaire :
Fonctions.

37) Gérant :
a) Fonctions.
b) Pouvoirs.

Chapitre VIII

Partage des trop-perçus

38) Réserves.

39) Ristournes.

Chapitre IX

Dispositions particulières

40) Procès-verbaux, signatures.

41) Exercice financier :
Clôture.

42) Vérification.

43) Suggestions et griefs:
A qui ils doivent être soumis.

44) Arbitrage:
a) Par le conseil d'administration.
b) Comité d'arbitrage.

45) Amendements.

46) Dissolution:
a) Conditions requises.
b) Devoirs de l'assemblée générale.

BIBLIOGRAPHIE

x x x *Loi concernant les Syndicats coopératifs*, 1945 (Statuts refondus de Québec, 1941, chapitre 290, tel que modifié par la loi 7 Geo. VI, chapitre 42 et 9 Geo. VI, chapitre 60).

x x x *Loi concernant les sociétés coopératives agricoles*, chapitre 120, S.R.Q. 1941.

x x x *Modèle de constitution d'une coopérative d'habitation et d'une coopérative de construction*, Ensemble!, juin-juillet 1944, pp. 37-43.

x x x *Projet de constitution d'un centre de loisir coopératif*, Ensemble!, juin-juillet 1946, pp. 8-12.

x x x *La coopérative de consommation*, Bibliothèque populaire de coopération, No 1, Conseil supérieur de la Coopération, Québec, 1943.

QUESTIONNAIRE

1—Qui peut faire les règlements? Expliquez votre réponse.

2—Dites quelles sont les principales conditions de validité des règlements.

3—Quelle procédure particulière faut-il suivre pour amender les règlements: a) dans un syndicat coopératif; b) dans une coopérative agricole?

Contenu de la quatrième leçon

L'assemblée générale, organe de contrôle

1. Définition de l'administration.

2. Les fonctions administratives:
   A) Le contrôle.
   B) La direction.
   C) L'exécution.

3. Les principes.

4. Les règles de la bonne administration:
   A) La discipline.
   B) La participation active.
   C) Le respect du caractère de la coopérative.

5. Les organes administratifs.

6. L'assemblée générale, organe de contrôle.

7. Définition de l'assemblée générale.

8. Pouvoirs généraux de l'assemblée générale:
   A) L'adoption des règlements.
   B) L'élection des directeurs.
   C) L'adoption du bilan.
   D) Le partage des trop-perçus.
   E) Le choix du vérificateur.

9. Assemblées générales spéciales.

10. Choix du conseil d'administration.

11. Procédure suggérée pour l'élection des administrateurs:
    A) Nomination d'un président et d'un secrétaire d'élection.
    B) Mise en nomination des candidats.
    C) Election proprement dite.

Quatrième leçon

L'assemblée générale, organe de contrôle

Il est difficile de comprendre parfaitement les fonctions propres à l'assemblée générale, au bureau de direction et au gérant, si nous ne possédons pas une notion aussi exacte que possible de l'administration des coopératives. La question est très importante puisque de la bonne ou de la mauvaise administration dépendent le succès ou l'insuccès de la coopérative. C'est pourquoi nous avons jugé bon d'exposer brièvement dans cette leçon ce qu'il faut entendre par l'administration avant d'aborder l'étude des devoirs et des pouvoirs de l'assemblée générale.

1. *Définition de l'administration*

L'administration d'une coopérative, c'est l'ensemble des actes nécessaires à la conduite de la coopérative vers l'obtention de ses fins économiques et sociales par la réalisation des objets particuliers pour lesquels elle a été organisée.

Dans cette première partie de la leçon, nous définirons les fonctions administratives, pour rappeler ensuite les principes fondamentaux et les règles particulières à toute bonne administration. Enfin nous désignerons les organes indispensables à l'exercice des fonctions administratives.

2. *Les fonctions administratives*

Les actes nécessaires à la conduite de la coopérative peuvent être groupés sous le terme général de « fonctions ». Ces fonctions sont au nombre de trois: A) le contrôle; B) la gestion ou la direction; C) l'exécution.

A) *Le contrôle*

Contrôler veut dire vérifier ce qui *est fait par un autre,* ou encore *mesurer et limiter ce qui peut être fait.* Dans la coopérative, le contrôle comporte la vérification des actes posés et, dans certains cas, la délimitation des pouvoirs accordés aux administrateurs.

B) *La direction*

Diriger, c'est guider ou conduire. On peut conduire ses propres affaires ou conduire les affaires d'un autre.

Dans la coopérative, cette fonction de direction est à la fois pour soi et pour les autres, puisque ceux qui la remplissent doivent être des sociétaires. Les actes de direction ou de gestion sont soumis au contrôle de l'assemblée générale.

C) *L'exécution*

Exécuter, c'est réaliser ou accomplir quelque chose. C'est traduire par des actes concrets les décisions prises par la direction. L'exécution se rattache donc, par voie de dépendance, à la fonction de direction.

L'administration d'une coopérative comporte le contrôle et la gestion ou la direction de toutes les activités, de même que l'exécution de toutes les tâches, comme les relations des membres avec leur société, la finance, l'achat des marchandises, l'établissement des prix, l'engagement des hommes, la tenue d'une bonne comptabilité, la propagande et l'éducation, la création de services nouveaux, les relations avec d'autres coopératives, etc., etc.

Dans la coopérative, les propriétaires sont en même temps les patrons usagers. Le service aux patrons doit s'harmoniser parfaitement avec l'intérêt des propriétaires. On voit par là que dans une coopérative l'administration est plus compliquée que dans une entreprise privée, puisqu'un plus grand nombre de personnes y participent. La délimitation des tâches et des responsabilités s'impose donc avec plus de rigueur si l'on veut que l'autorité soit respectée et, partant, que l'ordre règne. [1]

3. *Les principes*

Deux notions fondamentales éclairent et conditionnent tout le problème de l'administration, à savoir l'*autorité* et la *responsabilité.* Elles ont la valeur d'un principe.

En fait, les responsabilités ne peuvent être assumées sans autorité et l'exercice de l'autorité s'accompagne nécessairement de responsabilités.

---

(1) *Problèmes d'administration dans les Coopératives de consommation,* Bibliothèque populaire de coopération, No 3, Conseil supérieur de la Coopération, Québec.

Qui dit autorité, dit droit. Qui dit responsabilités, dit obligations. A tout droit correspond une obligation, comme à toute obligation doit correpondre un droit. Si on a l'obligation de répondre de ses actions, de celles d'un autre ou d'une chose confiée, il faut avoir en même temps le droit d'obliger quelqu'un à faire ou à ne pas faire quelque chose. *Le respect de l'autorité de chacun, qui implique le partage exact des responsabilités, est un facteur essentiel dans l'administration.*

4. *Les règles de la bonne administration*

A eux seuls, les principes ne suffisent pas à l'exercice normal des fonctions administratives. Ces principes doivent être appliqués suivant certaines règles qui sont: A) la discipline; B) la participation active; C) le respect du caractère de la coopérative, à la fois association et entreprise à gestion de service.

A) *La discipline*

Par discipline, nous entendons ici la soumission volontaire ou par contrainte aux règlements établis ou aux engagements pris. Inutile d'insister sur la supériorité de la soumission volontaire. L'absence de discipline est synonyme d'anarchie et l'anarchie, c'est la négation de l'autorité et le refus d'admettre ou de prendre ses responsabilités.

B) *La participation active*

« La coopération place l'origine de l'exercice du pouvoir là même où naissent les besoins. L'homme

y reste maître de lui-même: l'organisation est à son service. » [2]

« Tant vaut le sociétaire, tant vaut la coopérative. »

« L'organisation coopérative ne donne pas automatiquement des résultats: elle ne vient en aide aux coopérateurs que si ceux-ci s'aident d'eux-mêmes, si l'effort de chacun répond à l'effort de tous. » [3]

« Le coopérateur actif se sent engagé vis-à-vis de ses co-associés, vis-à-vis de l'entreprise commune et agit en conséquence d'une volonté continue et persévérante. » [4]

Toute l'activité économique de la coopérative est soumise à la participation du sociétaire qui, pour jouer véritablement son rôle, doit connaître aussi exactement que possible la nature de ses responsabilités vis-à-vis l'organisation commune de même que la valeur des principes qui vont régler ses rapports avec son association et son entreprise.

« Dans les démocraties coopératives, ce sont les sociétaires qui élisent les administrateurs. Faire le choix de bons administrateurs est une de leurs responsabilités. Et ce n'est pas la seule, ni celle qui exige d'eux le plus d'application persévérante. C'est en effet seulement une fois l'an ou même à intervalles plus espacés qu'ils ont à élire les administrateurs, mais c'est toute l'année, tous les jours de l'année

(2) Dr G. FAUQUET, *Le Secteur coopératif*, p. 50, No 53.
(3) *Idem*, p. 81, No 88.
(4) *Idem*, pp. 81-82, No 88.

qu'il dépend d'eux de contribuer à la prospérité des affaires sociales, par leur conduite personnelle, par la fidélité et par l'aide qu'ils donneront à l'oeuvre commune. »[5]

Il en résulte donc que le progrès de la coopérative dépend d'abord de la participation du sociétaire à toutes ses activités. Cette participation active repose sur le savoir, l'esprit de compréhension, la loyauté et l'intérêt des membres, mais elle n'est possible que dans la mesure où chacun sera parfaitement au fait des problèmes de sa profession et de la coopération. L'efficacité de l'entreprise demeure toujours la base la plus sûre pour apprécier la qualité de la collaboration que lui donnent les sociétaires. Les ambitions égoïstes sont inadmissibles et le sociétaire devra s'élever jusqu'au point où il trouvera son bien réel dans la poursuite du bien commun.

Pour participer activement à l'administration, le sociétaire doit donc remplir ses obligations matérielles quotidiennes, qui sont celles d'un usager fidèle et de bonne foi. Il doit également, chaque jour de l'année, satisfaire à ses obligations de propriétaire, en respectant ses engagements et en payant ses dettes. En toute occasion comme en fin d'année, il doit se rendre compte des actes posés par ceux qu'il a choisis et des résultats obtenus, ce qui implique pour lui l'obligation d'être présent aux assemblées et de prendre l'attitude équitable d'un homme qui se sent responsable.

---

(5) Dr G. Fauquet, *La Coopération une et diverse*, p. 32.

C) *Le respect du caractère de la coopération*

La coopération est à la fois une association et une entreprise. Chaque sociétaire a par conséquent l'impérieux devoir de comprendre la signification des principes appliqués au sein de l'organisation coopérative de même que la raison d'être des disciplines qu'entraîne leur application. D'ailleurs, celles-ci seront d'autant mieux acceptées que les principes seront mieux compris. Que chaque sociétaire règle tous ses actes d'après la justice et la charité.

> « De plus qu'il ne perde jamais de vue que dans l'entreprise coopérative, les usagers mettent ensemble leurs connaissances, leur travail, leurs capitaux, pour la poursuite d'un intérêt commun qui s'identifie avec la satisfaction des besoins par la création des services indispensables. Il n'y a plus de riches et de pauvres, de gros et de petits, mais des hommes qui veulent, par la conduite de leurs affaires personnelles, vivre d'abord en apportant à leurs semblables des biens qui représentent non seulement le pain quotidien mais permettent le maintien d'un ordre social plus humain et plus chrétien. » [6]

L'organisation coopérative devient pour le sociétaire non pas seulement « l'entreprise honnête organisée pour rendre service, mais une association où chacun est engagé vis-à-vis de ses co-associés ». [7]

Que chaque sociétaire se pénètre bien de l'idée que les engagements pris envers la coopérative sont,

---

(6) J.-L. DESCÔTEAUX, Roméo MARTIN et Raynald FERRON, *La Coopérative agricole*, p. 130.
(7) Dr G. FAUQUET, *La Coopération une et diverse*, p. 33.

dans la réalité des faits, des engagements envers tous et chacun des autres sociétaires, membres de la même organisation. En tant qu'entreprise de service, la coopérative doit viser à satisfaire les besoins de ses sociétaires ou usagers. Elle ne doit donc pas être pour le sociétaire un instrument ou une occasion pour s'élever au-dessus de la masse, mais bien un instrument pour s'élever avec la masse.

5. *Les organes administrtatifs*

Comme institution collective organisée pour la poursuite d'une fin économique, la coopérative ne saurait déployer son activité sans être pourvue des organes susceptibles de la coordonner. Les organes communs à toute organisation coopérative se hiérarchisent de la façon suivante:

A) Organe de contrôle — réservé à l'assemblée générale;

B) Organe de gestion — délégué au bureau de direction;

C) Organe d'exécution — confié au gérant et au personnel.

Cette hiérarchie doit correspondre à une « répartition exacte et équilibrée des responsabilités entre les organes d'exécution et les organes de contrôle, cette répartition laissant à l'exécutif une grande liberté d'action sous un contrôle vigilant qui aide ou condamne mais n'entrave pas ». [8]

---

(8) B.I.T., *Le Mouvement coopératif et les problèmes actuels*, Vol. II, *Problèmes de relèvement et de reconstruction*, Montréal 1945, p. 179.

Chacun de ces organes remplit donc une fonction particulière.

En fait, si les fonctions de contrôle, de gestion et d'exécution sont parfaitement bien distinctes, on ne saurait toujours en dire autant de l'exercice de ces fonctions par les trois organes désignés plus haut. Dans une certaine mesure, l'assemblée générale remplit à la fois la fonction de contrôle et de gestion. La principale est évidemment la fonction de contrôle. Quand elle limite par règlement l'action du conseil d'administration, elle participe dans une certaine mesure à la fonction de gestion. Il en est de même pour le conseil d'administration, qui touche souvent de près à la fonction d'exécution lorsqu'il limite les pouvoirs du gérant et à la fonction de contrôle lorsqu'il surveille ses activités. Le gérant qui, par définition, exécute, remplit également une fonction de gestion et de contrôle vis-à-vis le personnel.

De cette compénétration des fonctions par les différents organismes naissent parfois des conflits que la notion exacte des principes d'autorité et de responsabilité a tôt fait de faire disparaître.

En résumé, l'assemblée générale contrôle, le conseil d'administration dirige, et le gérant ainsi que le personnel exécutent.

Dans la deuxième partie de cette leçon, nous verrons comment ces notions de l'administration peuvent s'appliquer à l'assemblée générale.

6. *L'assemblée générale, organe de contrôle*

La coopérative naît de l'association d'un certain nombre d'individus ayant des besoins communs et dé-

sireux de se donner un ou des services à l'aide d'une entreprise dont ils sont à la fois les propriétaires, les usagers et les bénéficiaires. Le sociétaire est donc au premier plan et tout doit être conçu et exécuté en fonction de ce fait.

Le sociétaire assume la première responsabilité et, partant, détient la première autorité. La coopérative étant fondamentalement une association, on conçoit que les responsabilités peuvent et doivent être assumées individuellement. Il n'en est cependant pas ainsi pour l'application du principe d'autorité, laquelle ne saurait être divisée. En d'autres termes, les sociétaires assument individuellement leur responsabilité mais n'exercent leur autorité que d'une façon collective. C'est pourquoi nous disons que, dans la coopérative, l'assemblée générale est la première autorité.

7. *Définition de l'assemblée générale*

L'assemblée générale constitue l'autorité souveraine dans la coopérative comme dans toute autre organisation.

Composée de tous les sociétaires, elle exerce un contrôle actif sur toutes les activités de la coopérative. Elle jouit de privilèges étendus et, dans l'exercice de ses pouvoirs, elle doit s'en tenir aux droits que lui donne sa constitution et respecter les lois de la province et du pays.

L'assemblée générale est la réunion des sociétaires régulièrement convoqués. Elle se constitue, quel que soit le nombre de sociétaires présents. Elle représente donc l'universalité des membres. Ses décisions ne sau-

raient être contestées, même si elles ont été prises en l'absence de certains sociétaires pourvu, bien entendu, que sa convocation ait été faite régulièrement. Le droit du sociétaire est soumis à la décision de la majorité. C'est un principe consacré en droit corporatif et confirmé par notre législation coopérative.

L'assemblée générale est aussi l'endroit où chaque sociétaire exerce ses droits. En dehors de l'assemblée, on ne saurait reconnaître d'autorité à l'individu, même si ses responsabilités individuelles demeurent. Si un sociétaire a des problèmes particuliers qui nécessitent une solution prompte, il s'adressera au conseil d'administration tout en étant bien disposé à se soumettre aux décisions qui seront prises.

8. *Pouvoirs généraux de l'assemblée générale*

L'assemblée générale, c'est-à-dire les sociétaires réunis par une convocation régulière, exerce le contrôle actif de l'organisation formée par eux et pour eux, puisque le conseil d'administration lui est directement responsable et que le gérant est responsable au conseil. Que le contrôle soit vigilant mais non gênant.

Si l'on s'en rapporte toujours aux principes de l'autorité et de la responsabilité, les sociétaires doivent manifester une saine confiance au conseil d'administration et au gérant. Aussi longtemps qu'on ne dégage pas un homme de ses responsabilités, il ne faut pas le priver de son autorité.

Le contrôle de l'assemblée générale s'exerce régulièrement par les actes suivants : A) l'adoption des règlements; B) l'élection des directeurs; C) l'adoption

du bilan; D) le partage des trop-perçus; E) le choix du vérificateur.

A) *L'adoption des règlements*

L'adoption des règlements est le premier acte de contrôle qui est du ressort de l'assemblée générale. C'est elle, en effet, qui fixe la constitution de l'organisation dans les limites de la loi.

Qu'on se rappelle l'obligation faite à l'assemblée générale de fondation des syndicats coopératifs d'adopter des règlements dont la modification est par la suite soumise à une procédure particulière. C'est là une disposition qui affirme définitivement l'autorité de l'assemblée générale en matière de règlements.

Il est évident que les règlements adoptés par l'assemblée générale ne doivent pas être contraires aux lois et particulièrement à la loi qui régit l'organisation. Ajoutons que les règlements doivent être plutôt larges ou de portée générale et le moins nombreux possible. On doit s'en tenir aux points essentiels. Il y a cependant deux écueils à éviter : trop de règlements et trop peu de règlements.

B) *L'élection des directeurs*

L'élection des directeurs manifeste la participation active des sociétaires à l'administration de leur coopérative. En élisant les membres du bureau de direction ou du conseil d'administration, l'assemblée générale agit avec autorité et délègue à ceux qu'elle a librement choisis des pouvoirs qui lui sont propres et

ce, dans la limite établie par la constitution et les règlements. Les officiers élus reçoivent un mandat précis : celui de présider au fonctionnement normal et au progrès de l'organisation commune dans les limites déterminées par la loi et les règlements de l'assemblée générale.

C) *L'adoption du bilan*

L'assemblée générale annuelle doit prendre connaissance du rapport financier de l'année comprenant le bilan, le compte des opérations et le compte des trop-perçus. Au moment de l'adoption du bilan, l'assemblée générale reprend momentanément son autorité et assume les responsabilités qu'elle avait confiées aux administrateurs élus par elle-même.

Les chiffres du rapport financier traduisent d'une façon concrète les actes posés par les administrateurs, en même temps qu'ils établissent la situation financière et les conditions générales de l'entreprise.

Le bilan n'est pas une simple juxtaposition de chiffres. C'est une source d'informations pour les sociétaires. Il doit démontrer l'emploi qu'on a fait du capital investi, exposer les besoins de l'entreprise, donner le détail des dépenses d'opération et, par le volume des ventes, apporter des précisions sur la participation des sociétaires aux opérations.

L'assemblée générale doit prendre le temps nécessaire pour faire une étude objective du rapport annuel. Nous disons bien « objective », car il y a toute une différence entre se rendre compte de la situation exacte et tenter de connaître l'emploi de tous les sous

engagés dans l'entreprise. Cette dernière attitude, le plus souvent inspirée par la mesquinerie, dénote un manque de compréhension ou de confiance.

Le rapport financier doit être accompagné de renseignements fournis par le conseil d'administration. Ces renseignements, indispensables souvent à la bonne interprétation des chiffres, complètent l'information des sociétaires et permettent de mieux juger la situation de l'entreprise.

D) *Le partage des trop-perçus*

C'est encore l'assemblée générale annuelle qui décide du partage des trop-perçus établis par le rapport du vérificateur. Elle détermine les montants à porter au compte des différentes réserves prévues par les règlements de la société ou jugées nécessaires, et elle se prononce sur la répartition du solde. C'est une question très importante. L'assemblée générale, croyons-nous, devrait se limiter à la répartition des trop-perçus, c'est-à-dire s'en tenir à la détermination des montants qui seront affectés aux réserves et aux ristournes. Quant au paiement des ristournes, l'assemblée devrait suivre les indications du bureau de direction. Normalement, les directeurs sont mieux éclairés sur la situation et les besoins immédiats de l'organisation. Le paiement des ristournes, en fait, est plutôt un acte de gestion que de contrôle.

Il est à souligner que le paiement prématuré des ristournes nuit au développement des entreprises coopératives et, partant, est contraire aux intérêts réels des sociétaires eux-mêmes.

E) *Le choix du vérificateur*

Il s'agit ici de l'application d'un principe de droit corporatif voulant que l'assemblée générale confie la vérification des livres de la société à une personne de son choix. C'est aussi une autre manifestation de l'autorité de l'assemblée générale.

Le vérificateur élu remplit une double fonction: la préparation d'un rapport exact et la protection des intérêts des sociétaires. Il est le représentant direct de l'assemblée générale. C'est d'elle qu'il reçoit son mandat, puisque c'est elle qui possède l'autorité de le choisir, et c'est à elle qu'il doit soumettre son rapport puisqu'il lui est responsable. Nous soulignons que la tâche du vérificateur ne saurait être confondue avec celle du comptable de la coopérative.

9. *Assemblées générales spéciales*

En dehors de l'assemblée générale annuelle, des assemblées générales, dites spéciales, peuvent aussi être tenues, permettant par le fait même aux sociétaires d'exercer leur autorité en tout temps lorsque la chose est jugée nécessaire.

Dans ce cas, il faut retenir la particularité suivante: dans une assemblée générale spéciale, aucune décision ne peut être prise sur une question qui n'est pas mentionnée dans l'avis de convocation. Pour le reste, il n'existe aucune différence entre l'assemblée générale annuelle et les assemblées générales spéciales, sauf que la première a une tâche précise à remplir, à savoir l'adoption du bilan, le partage des trop-perçus, l'élection des directeurs et le choix du vérificateur.

10. *Choix du conseil d'administration*

Dans le choix des administrateurs, l'assemblée générale devra tenir compte des qualités des candidats, de même que de leur désintéressement.

L'intérêt bien compris de tous exige que les coopérateurs confient la direction de leur organisation à ceux de leurs co-associés qui dominent par le succès dans leurs affaires personnelles. Généralement ces sociétaires s'imposent par leur compétence, leur largeur de vue et leur désintéressement.

La fonction de directeur n'appartient pas nécessairement aux plus âgés ou à ceux qui publient leur esprit de coopération. Elle doit être confiée à ceux dont les intérêts personnels peuvent s'identifier aux intérêts de la coopérative. C'est la condition première pour que les directeurs soient à la hauteur des responsabilités qu'on leur confie.

L'importance de faire un bon choix des directeurs est évidente puisqu'ils auront la responsabilité de diriger et d'orienter les destinées de la coopérative.

Dans le cas des syndicats coopératifs, la loi prévoit la nomination d'un conseil de surveillance. Les membres de ce conseil doivent également être choisis pour leur compétence et leur intérêt aux affaires de la coopérative.

11. *Procédure suggérée pour l'élection des administrateurs*

Le nombre des administrateurs éligibles est fixé par la loi dans le cas des sociétés coopératives agrico-

les. Ce nombre est fixé à cinq lorsque l'effectif est inférieur à 200 membres, à sept lorsque le nombre des membres varie entre 200 et 500, et à quinze lorsqu'il dépasse 500.

Dans le cas des syndicats, le nombre des directeurs à élire est fixé par règlement, mais ce nombre ne peut être inférieur à cinq.

Ces dispositions sont précises; il n'y a qu'à s'y soumettre.

A) *Nomination d'un président et d'un secrétaire d'élection*

Lors de l'assemblée de fondation, la coutume veut que le président de l'assemblée préside à l'élection des directeurs et que la personne temporairement chargée du secrétariat agisse comme secrétaire.

Par la suite, à chaque assemblée générale annuelle, les sociétaires sont appelés à nommer des directeurs pour remplacer ceux dont le mandat expire. Dans ce cas, le président de la coopérative est le président d'élection et le secrétaire de la coopérative agit comme secrétaire d'élection. Du consentement du président, on peut cependant nommer pour la circonstance un autre président choisi parmi les membres.

Après avoir choisi le président et le secrétaire d'élection, le président doit d'abord rappeler aux sociétaires les règlements établis, s'il y en a, ou encore leur faire préciser la procédure qu'ils entendent suivre.

A ce propos, il est désirable de ne pas choisir les directeurs dans le même arrondissement ou parmi le même groupe et de ne pas changer au complet tout le

bureau de direction. Une sage mesure veut qu'on introduise périodiquement du sang nouveau au sein du bureau de direction et que les directeurs élus soient des hommes représentatifs.

Quand la procédure à suivre a été décidée, le président invite les sociétaires à faire leurs propositions. Soulignons que l'élection se divise en deux parties ou se fait en deux étapes, à savoir: la mise en nomination et l'élection proprement dite.

B) *Mise en nomination des candidats*

C'est le moment pendant lequel les sociétaires soumettent les candidats de leur choix. Chaque proposition doit être appuyée. Les sociétaires doivent être absolument libres pour formuler leurs propositions. Notons qu'il est très important de proposer des candidats qui accepteront la charge. C'est une très mauvaise pratique de nommer quelqu'un malgré lui, comme c'est une très mauvaise attitude de la part des candidats de refuser la charge. Il peut arriver qu'un sociétaire soit dans l'impossibilité d'accepter. Il apparaît alors normal qu'il donne à l'assemblée ses raisons, mais ces raisons ne doivent pas être des prétextes. Si ces raisons sont acceptées, le proposeur et le secondeur doivent retirer leur proposition.

C) *Election proprement dite*

Dès que les nominations sont closes, on procède à l'élection s'il y a lieu; et pour clore les nominations, on devrait toujours faire une proposition déclarant que les

nominations sont closes tout comme s'il s'agissait de la nomination d'un candidat.

Si le nombre des candidats mis en nomination est conforme au nombre requis pour former le bureau de direction, il ne saurait être question de voter. Le vote se prend seulement dans le cas où le nombre des candidats dépasse le nombre de directeurs éligibles.

En cas de vote, l'assemblée décide de la procédure à suivre: vote ouvert ou par bulletin secret. Dans certains cas, ce dernier mode favorise la liberté du choix de chaque sociétaire.

Lorsqu'il doit y avoir vote, l'assemblée désigne des scrutateurs, généralement au nombre de deux, qui assistent le président dans le dépouillement du scrutin. Les directeurs qui remportent le plus de voix sont élus et le président a ensuite la tâche de faire connaître le résultat du scrutin et de déclarer les directeurs élus.

* * *

Par l'énumération des pouvoirs propres à l'assemblée générale, certains ont peut-être l'impression que le contrôle de l'assemblée n'est pas un contrôle actif et que la participation des sociétaires à l'administration n'est pas réelle. La passation ou la modification des règlements, l'acceptation ou le rejet du bilan, la nomination du vérificateur et l'élection des membres du conseil d'administration constituent pourtant les seules façons pour l'assemblée générale d'exercer en fait les pouvoirs qui lui sont propres. Si les actes posés par l'assemblée générale dans l'exercice de ces différents pouvoirs sont inspirés par le sens de la respon-

sabilité et sont appuyés d'une compréhension et d'une conviction raisonnée, toute l'administration de la coopérative en sera suffisamment marquée pour que la fonction de contrôle soit bien remplie et que les résultats soient les meilleurs possibles.

BIBLIOGRAPHIE

FAUQUET, Dr G., *Le Secteur coopératif, Essai sur la place de l'homme dans les institutions coopératives et de celles-ci dans l'économie,* 4ième édition (L'Union suisse des Coopératives de consommation, Bâle; Les Presses universitaires de France, Paris et Les Propagateurs de la coopération, Bruxelles, 1942).

FAUQUET, *Dr G., La Coopération une et diverse,* notices, Plan 10 à l'usage des cercles d'études coopératives, publié par l'Union suisse des Coopératives de consommation, Bâle.

Bureau international du Travail, *Le Mouvement coopératif et les problèmes actuels,* Vol. II: *Problèmes de relèvement et de reconstruction,* Montréal 1945.

x x x *Problèmes d'administration dans les Coopératives de consommation,* Bibliothèque populaire de coopération, No 3, Conseil supérieur de la Coopération, Québec.

DESCÔTEAUX, J.-L. MARTIN, Roméo et FERRON, Raynald, *La Coopérative agricole,* Ministère de l'Agriculture de la province de Québec, 1943.

QUESTIONNAIRE

1—Sur quels principes repose l'administration?

2—Comment la participation active des sociétaires peut-elle contribuer à la bonne administration?

3—Démontrez que l'assemblée générale participe réellement à l'administration.

4—Quand un sociétaire exerce-t-il son autorité?

5—Dans quelles dispositions l'assemblée générale doit-elle étudier les rapports financiers?

6—Quand l'autorité de l'assemblée générale est-elle limitée? Expliquez votre réponse.

7—Quelle est la procédure à suivre pour l'élection des officiers?

Contenu de la cinquième leçon

Le conseil d'administration, organe de gestion

1. Rôle.

2. Responsabilité des administrateurs:

   A) Envers l'entreprise:
      a) contrôle des activités;
      b) orientation de la coopérative;
      c) protection des biens de la coopérative.

   B) Envers l'association:
      a) sauvegarde des principes et des méthodes;
      b) étude des plaintes et des réclamations;
      c) rapports d'administration et de suggestions.

3. Pouvoirs:

   A) Actes de pure administration.

   B) Actes extraordinaires.

4. Qualifications des directeurs:

   A) Honnêteté.

   B) Bon jugement et sens des affaires.

   C) Compétence professionnelle et connaissance de la coopération.

   D) Discrétion.

5. Comités qui dépendent du conseil d'administration:

   A) Rôle.

   B) Qualités requises.

Cinquième leçon

Le conseil d'administration, organe de gestion

Si l'assemblée générale constitue l'autorité souveraine au sein de l'organisation coopérative, il n'en reste pas moins qu'à cause de l'ampleur des problèmes inhérents à son administration, des détails importants échappent à sa compétence. C'est pour obvier aux inconvénients qui nuiraient à la prospérité permanente de la coopérative, que l'assemblée générale délègue son autorité aux officiers qu'elle choisit chaque année. A cause de cette prospérité ambitionnée, il est essentiel que la coopérative procède avec beaucoup de discernement dans le choix de ses administrateurs.

Sous le contrôle de l'assemblée générale, le bureau de direction assume la reseponsabilité de diriger l'entreprise. Il exécute son mandat en conformité des dispositions de la loi et des règlements de la société.

1. *Rôle*

Le rôle du conseil d'administration, comme son nom l'indique, est d'administrer, de diriger. Il s'agit d'une fonction grosse de conséquences. Le service à rendre, au lieu du profit à réaliser, ne dispense pas la coopérative des bonnes méthodes d'administration.

La qualité du service donné est intimement liée à la clairvoyance de l'administration. La notion de

service ne doit pas endormir les administrateurs dans une fausse sécurité. Assez souvent l'on se méprend sur le sens véritable du service dans la coopérative. De plus en plus, les coopérateurs réagissent contre cette tendance à sous-estimer la valeur des résultats obtenus en fin d'année. Il fut un temps où les résultats médiocres, même déficitaires, étaient, dans certains cas, aussi bien appréciés que les résultats avantageux parce que le service avait été donné. Nous ne voulons pas insinuer que les activités d'une coopérative doivent être appréciées uniquement en fonction de ses excédents d'opération. La coopérative existe pour répondre aux besoins réels de ses sociétaires. Pour servir ces besoins, elles utilise les méthodes les plus éprouvées. A cause du caractère même de la coopérative, les directeurs doivent être plus au courant de l'administration que les directeurs dans une entreprise non coopérative.

La charge de directeur dans une coopérative s'accompagne d'une responsabilité véritable. Lorsque l'assemblée générale délègue son autorité au conseil d'administration, elle confie à ce dernier un double mandat: celui d'administrer l'entreprise pour qu'elle soit de plus en plus apte à satisfaire avantageusement les besoins des usagers, et celui de resserrer les liens qui unissent les usagers à l'association.

2. *Responsabilités des administrateurs*

A) *Envers l'entreprise*

Les administrateurs doivent se rappeler que l'entreprise dont ils ont la direction n'est pas leur propre affaire, mais celle de tous les coopérateurs. Elle exige

une attention de tous les instants pour obtenir la plus grande efficacité possible dans les opérations, qu'il s'agisse du contrôle des activités, de l'orientation de la coopérative et de la protection des biens de la coopérative.

a) *Contrôle des activités*

Est-il besoin d'insister sur l'importance de tenir des réunions fréquentes du bureau de direction? Nous ne le croyons pas, puisque c'est en réunion, avec le quorum requis, que les administrateurs ont l'autorité nécessaire à l'accomplissement de leur mandat. Tout comme dans le cas des sociétaires, les *administrateurs ont des responsabilités individuelles,* mais *n'exercent leur autorité que collectivement,* sauf dans le cas de pouvoirs spécifiques donnés à l'un ou à l'autre des directeurs et par décision du conseil d'administration lui-même.

Les réunions doivent être préparées soigneusement et tenues d'après un agenda ou un ordre du jour bien défini où chaque problème a sa place et est étudié d'après son importance. Pour être effectives, les délibérations doivent s'appuyer sur des données concrètes et précises, s'il s'agit d'affaires nouvelles, et s'il s'agit d'affaires courantes, elles doivent être contenues dans le rapport présenté par le gérant. Les réunions devraient être tenues périodiquement à intervalles assez rapprochés, soit environ une fois par mois et plus souvent lorsque nécessaire.

i) *Engagement du personnel.* Le mandat que l'assemblée générale a confié au bureau de direction et

que le bureau de direction a accepté exige des actes quotidiens qu'il n'est pas en mesure de poser lui-même. Par ailleurs, il a le droit et l'obligation même de voir à ce que les actes nécessaires soient posés et, partant, de retenir les services de personnes compétentes.

La première personne dont il faut retenir les services, parce que c'est à elle que l'on confiera toute la responsabilité de l'exécution, c'est le gérant ou le secrétaire-gérant. Ses fonctions et ses responsabilités devront être bien définies et il sera choisi d'abord pour sa compétence et non par amitié, paternalisme ou népotisme.

Quant à l'engagement des autres personnes dont les services peuvent être requis, nous croyons que le conseil d'administration devrait se limiter à choisir les hommes-clés après consultation avec le gérant puisque la responsabilité de diriger ce personnel appartiendra par la suite au gérant.

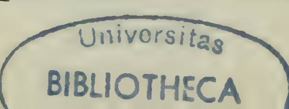
L'attitude de vouloir engager les préposés à toutes les fonctions dans une coopérative, comme celle de laisser au gérant le soin de s'associer toutes les personnes nécessaires à l'exécution des tâches, est condamnable. Adopter la première, c'est un peu détruire l'autorité du gérant, et adopter la seconde, c'est lui confier des responsabilités qui doivent être partagées.

ii) *Surveillance des finances.* Parce que la coopérative possède une entreprise, elle a besoin de capitaux au même titre que toute autre entreprise. Ces capitaux, de sources diverses, servent à l'acquisition d'immeubles, de mobilier et de marchandises. Le problème des finances varie dans chaque coopérative selon

le genre d'activités, la technique adoptée, les méthodes suivies, les chances de gain de l'entreprise, et très souvent aussi, suivant la loyauté des sociétaires et la compétence des employés.

iii) *Direction des transactions.* Il s'agit ici de suivre attentivement les achats, les ventes et les dépenses. Chaque transaction doit normalement couvrir ses frais. Autrement dit, le prix de vente doit être établi à un niveau suffisamment élevé pour couvrir le coût de la marchandise et les frais de vente. Par exemple, dans une beurrerie ou une fromagerie, le taux de fabrication sera fixé à un niveau suffisant pour payer les dépenses d'opération, y compris les réserves pour dépréciation, qui sont en fait des dépenses. La même règle prévaut dans la coopérative de consommation. Ici, cependant, son application exige peut-être plus d'attention à cause de la variété des marchandises. La marge à établir sera en fonction inverse de la rapidité de la rotation des stocks. Plus la marchandise s'écoule rapidement, plus la marge est faible. Ces données doivent toutefois s'accorder dans la mesure du possible avec la méthode dite des affaires au prix courant du marché.

Les directeurs doivent s'intéresser aux achats. *La provenance des achats* : si la coopérative est membre d'une centrale, il est tout à fait normal que les approvisionnements viennent de cette centrale et que les produits de la ferme, s'il s'agit d'une coopérative agricole, soient consignés à cette centrale. *Le volume des transactions* : ici se greffe le problème des inventaires. Les inventaires élevés ne sont pas un signe de prospérité. Ils doivent être proportionnés au volume



des ventes. C'est le devoir des directeurs de donner au gérant des instructions précises à ce sujet.

Quant aux dépenses, il faut les étudier attentivement. Entre le gaspillage et la mesquinerie, il y a place pour une juste attitude. Les dépenses qui ne servent pas à des fins productives doivent être éliminées.

iv) *Vérification de l'exactitude des rapports du gérant.* La vérification de fin d'année apporte toujours des informations précises. Le rapport financier qui l'accompagne permet de porter un jugement précis sur la valeur de l'entreprise. Les directeurs ont le devoir de l'étudier dans tous ses détails et de tenir compte des recommandations qu'il contient. Ce rapport leur permet de juger aussi l'exactitude des rapports préparés par le gérant dans le courant de l'année. Ces rapports du gérant devraient être mensuels. Pour que le gérant soit en mesure de présenter chaque mois des rapports exacts et aussi complets que possible, il faut évidemment que le système de comptabilité soit bien adapté et bien tenu. Les directeurs ont donc la responsabilité de voir à la tenue de la bonne comptabilité et à la préparation de rapports précis. Ils ont même l'obligation stricte de les exiger tout comme ils doivent se rendre compte que les procès-verbaux sont complets et bien rédigés.

b) *Orientation de la coopérative*

S'il appartient à l'assemblée générale de décider du développement de l'organisation, le bureau de direction a cependant le devoir de diriger ce développement et de voir à ce qu'il soit fait selon un plan d'ensemble

qui s'harmonise avec les besoins des usagers. C'est donc sous cet aspect que le bureau de direction envisagera sa responsabilité dans ce domaine. L'amélioration d'un service ou l'addition d'une nouvelle activité peut exiger l'immobilisation de capitaux plus ou moins considérables. C'est dire que le projet ou les projets doivent être bien étudiés sous tous leurs aspects possibles pour assurer toujours le meilleur service à un coût minimum.

La surcapitalisation entraîne toujours des charges qui pèsent continuellement sur l'organisation et se traduisent finalement par une rente de coopération moins élevée. L'accroissement des charges d'intérêt, d'entretien et de dépréciation réduit les excédents d'opération.

Toute entreprise, pour se développer sainement, doit le faire par étapes, et cela est d'autant plus vrai qu'on progresse dans la voie de l'industrialisation ou de la transformation des produits. Pour l'avoir ignoré, des coopératives ont fait fausse route. Ou les besoins avaient été mal appréciés, ou l'expérience nécessaire à la conduite normale de l'entreprise a fait défaut. Dans l'un ou l'autre cas, l'entreprise coopérative enregistre un recul.

c) *Protection des biens de la coopérative*

Bien que très élémentaire, il n'en est pas moins important de mentionner cette responsabilité du conseil d'administration. Il est évident que les administrateurs doivent surveiller l'entretien de tous les biens de la coopérative : immeubles, mobilier et marchandises, afin d'en assurer la durée ou leur conservation en bon état.

A la fin de chaque exercice social, les mesures nécessaires seront prises pour constituer une réserve normale pour dépréciation.

Ajoutons que les directeurs ont l'obligation d'assurer convenablement tous les biens de la société et de protéger l'entreprise contre toute perte ou réclamation qui pourrait résulter d'incendies ou d'accidents. Vouloir ménager sur les assurances est un mauvais principe et une indication que les administrateurs comprennent mal leurs propres intérêts et ceux de la société.

B) *Envers l'association*

Les administrateurs se rappelleront que l'exercice de leurs fonctions sera plus facile et plus fructueux s'ils peuvent compter sur le savoir et la compréhension des sociétaires. Et ici se pose le problème de l'éducation coopérative à laquelle ils doivent apporter la plus grande attention. L'éducation coopérative est une nécessité et un problème de tous les jours. Le conseil d'administration peut collaborer efficacement à l'éducation des sociétaires en sauvegardant les principes et les méthodes propres à la coopération, en étudiant attentivement les plaintes et les réclamations et en soumettant aux sociétaires des rapports sur son administration, rapports qu'il accompagnera de suggestions pratiques.

a) *Sauvegarde des principes et des méthodes*

« Le conseil d'administration ne doit jamais oublier qu'il dirige une entreprise coopérative et que le progrès de cette entreprise est en fonction du respect des principes et des méthodes propres à la

coopération. Il doit s'en inspirer continuellement pour donner à la coopérative, à la fois association et entreprise, son orientation générale. »

b) *Etude des plaintes et des réclamations*

« Une attention toute spéciale doit être donnée aux plaintes et réclamations portées ou faites par les sociétaires. Les réclamations fondées doivent être réglées sans mesquinerie et les causes de plaintes supprimées sans ménagement. C'est souvent par l'étude attentive des plaintes et réclamations qu'un conseil d'administration trouve les défauts de l'organisation ».

c) *Rapports d'administration et suggestions*

« Une fois par année au moins, à l'occasion de l'assemblée annuelle, et plusieurs fois par année si possible, le conseil d'administration doit présenter aux sociétaires un rapport complet de ses activités et expliquer à ces derniers les raisons de certaines décisions, sans chercher à cacher les erreurs commises de bonne foi. Il lui appartient aussi de faire des suggestions d'ordre pratique et propres à améliorer les services ». [1]

3. *Pouvoirs*

Pour accomplir efficacement sa fonction, le conseil d'administration jouit de pouvoirs plus ou moins

---

(1) *Problèmes d'administration dans les coopératives de consommation,* Bibliothèque populaire de coopération No 3, Conseil supérieur de la Coopération, Québec.

étendus, selon qu'il pose des actes de pure administration ou des actes extraordinaires.

A) *Actes de pure administration*

Le conseil d'administration jouit des pouvoirs qui lui sont conférés par la loi et les règlements. Règle générale, ces pouvoirs sont très étendus. Ils touchent à l'engagement du personnel, en particulier le gérant et les hommes-clés, à la finance, à la conduite des opérations, à l'adoption ou à la modification des règlements pourvu qu'ils ne viennent pas en contravention avec ceux adoptés par l'assemblée générale. Ils se rapportent aux droits de protéger les intérêts de la société dans les contrats, dans le choix et la détermination des moyens de réaliser certains projets, à l'établissement des politiques susceptibles de garantir à l'entreprise des résultats conformes au caractère de la coopérative et aux besoins des sociétaires. C'est aussi au bureau de direction qu'appartient le pouvoir de régler les conditions d'admission ou d'exclusion des sociétaires et de fixer les taux ou les marges nécessaires pour assurer des revenus normaux d'exploitation. Cette simple énumération donne une idée assez précise des pouvoirs dont jouit le conseil d'administration.

B) *Actes extraordinaires*

Les pouvoirs que nous avons décrits plus haut sont dans les limites des actes ordinaires d'administration. Dans le cas des actes extraordinaires, l'autorité du conseil d'administration est soumise à des

restrictions qu'il est bon de respecter. L'achat ou la vente d'actifs autres que les achats ou les ventes d'actifs de remplacement, de même que les engagements financiers autres que ceux nécessaires à la conduite normale des opérations, constituent des actes extraordinaires d'administration, pour ne mentionner que ceux-là.

Dans ces cas, avant d'agir, le conseil d'administration doit se soumettre à certaines conditions : a) obtenir l'autorisation ou l'assentiment des sociétaires réunis en assemblée générale annuelle ou en assemblée générale spéciale; b) adopter, à une réunion régulièrement convoquée des directeurs, une résolution précise déterminant les conditions de la transaction et autorisant d'une manière particulière certains officiers, soit le président et le secrétaire, à signer les documents nécessaires à cette transaction.

La loi des sociétés coopératives agricoles mentionne que, pour gager les produits de la ferme, l'assentiment des deux tiers des membres présents est nécessaire. Nous ajoutons qu'aucun acte d'administration extraordinaire ne devrait être posé sans avoir obtenu une autorisation d'au moins les deux tiers des sociétaires.

4. *Qualifications des directeurs*

Les responsabilités attachées à la fonction de directeur font une obligation aux sociétaires de n'élire que des personnes s'imposant par leur personnalité. Les envieux, les égoïstes et les trouble-fête ne doivent pas accéder aux charges administratives si l'on veut bâtir une organisation solide et bien vivante.

A) *Honnêteté*

Ce doit être la première qualité d'un administrateur. Un directeur honnête est un actif appréciable dans toute organisation et surtout dans une organisation coopérative. L'honnêteté vraie suppose qu'on reconnaît la responsabilité de sa charge et qu'on exécute consciencieusement les tâches qu'elle comporte. L'honnêteté s'identifie au désintéressement. Autrement dit, la participation active d'un directeur honnête à la gestion ne sera pas commandée par la satisfaction de desseins égoïstes. L'honnêteté est également synonyme de ponctualité aux réunions.

B) *Bon jugement et sens des affaires*

Le directeur d'une coopérative n'est pas appelé à diriger toutes les activités jusque dans les moindres détails. Il voit plutôt les problèmes dans leurs grandes lignes et dans leur ensemble. Le sens des affaires lui est toutefois indispensable pour apprécier la valeur des méthodes mises en oeuvre dans la conduite de l'organisation, comme pour comprendre l'influence des facteurs qui agissent sans cesse sur la vie d'une entreprise économique. La formule coopérative exige généralement une adaptation des méthodes employées à des conditions données. Il faut savoir réagir à temps et dans le bon sens. C'est une question de jugement.

C) *Compétence professionnelle et connaissance de la coopération*

Pour être à la hauteur de leur tâche, les directeurs doivent posséder une connaissance raisonnée des prin-

cipes et des méthodes qui sont à la base de leur organisation. Ils seront coopérateurs avant de demander aux autres de l'être. Leur exemple vaudra bien des réunions et bien des conférences. Mais pour que leur action soit plus féconde, ils voudront être aussi parfaitement que possible au courant des problèmes particuliers de leur profession ou du groupe qu'ils représentent.

Il existe une relation directe entre les problèmes de la profession et les problèmes de la coopérative, puisque, par définition, la coopérative est au service des sociétaires et s'applique à satisfaire leurs besoins.

L'amélioration qu'apporte la coopérative n'est véritable que si elle a sa répercussion directe sur les entreprises individuelles. C'est ainsi que, pour jouer véritablement son rôle, la coopérative agricole, dans la préparation de son programme d'activités, ne peut ignorer les problèmes particuliers de l'exploitation agricole elle-même, tout comme la coopérative de consommation tiendra compte des problèmes de toute sorte qui se posent dans les milieux où elle recrute ses sociétaires. L'effort coopératif ne peut être dissocié de l'effort individuel.

D) *Discrétion*

C'est en réunion que le directeur remplit son mandat. Il est essentiel que tous participent à l'étude des problèmes soumis à l'attention du conseil. Chacun doit se sentir à l'aise pour exprimer son opinion, et chacun doit manifester une largeur de vue suffisante pour interpréter comme elles doivent l'être les opinions émises par ses associés. L'unanimité dans les décisions

s'impose rigoureusement. On peut différer d'opinion, mais il faut savoir se rallier.

Les réunions du conseil d'administration doivent être tenues à huis clos. Les sociétaires comprendront que le bien de la société et l'efficacité des délibérations l'exigent. Ils auront assez de confiance pour permettre aux directeurs d'agir librement.

La discrétion s'impose. Les directeurs se doivent de garder le secret des délibérations, surtout s'il s'agit de problèmes importants. L'indiscrétion coûte toujours cher.

5. *Comités qui dépendent du conseil d'administration*

Le conseil d'administration peut trouver utile de nommer certains comités : comité d'administration, comité des règlements, comité de recrutement, comité d'orientation, etc.

Ces comités ne sont pas encore très répandus. Cependant leur développement peut accompagner le développement de chaque organisation coopérative, et plus particulièrement, semble-t-il, dans le cas des coopératives urbaines.

A) *Rôle*

Les comités sont constitués en vue de permettre au conseil d'administration d'exercer un contrôle plus efficace. Le but qui préside à leur formation les situe indiscutablement sous l'autorité du conseil d'administration.

Chaque comité ayant une fonction bien définie et possédant l'autorité requise, doit faire rapport au con-

seil d'administration et lui soumettre des recommandations bien définies sur les questions qui sont de son autorité. Les comités ne décident rien, mais conseillent le conseil d'administration, qui prendra, s'il y a lieu, une décision.

B) *Qualités requises*

A cause du caractère particulier de ces comités, l'on devra exiger certaines qualités des personnes qui en feront partie :

a) *Discipline* : pour savoir intégrer l'action du comité dans l'administration générale.

b) *Bon jugement et compétence* : pour être au courant des techniques employées dans l'exécution du travail et comprendre le bon fonctionnement de la société; pour voir les choses telles qu'elles sont et être capable de soumettre des recommandations intelligentes.

c) *Discrétion* : elle est aussi essentielle aux membres des comités qu'aux membres du conseil d'administration.

BIBLIOGRAPHIE

FAUQUET, Dr G., *Le Secteur coopératif, Essai sur la place de l'homme dans les institutions coopératives et de celles-ci dans l'économie,* 4ième édition (L'Union suisse des Coopératives de consommation, Bâle; Les Presses universitaires de France, Paris et Les Propagateurs de la coopération, Bruxelles, 1942).

FAUQUET, Dr G., *La Coopération une et diverse,* notices, Plan 10 à l'usage des cercles d'études coopératives, publié par l'Union suisse des Coopératives de consommation, Bâle.

Bureau international du Travail, *Le Mouvement coopératif et les problèmes actuels,* Vol. II: *Problèmes de relèvement et de reconstruction,* Montréal 1945.

x x x *Problèmes d'administration dans les Coopératives de consommation,* Bibliothèque populaire de coopération, No 3, Conseil supérieur de la Coopération, Québec.

DESCÔTEAUX, J.-L., MARTIN Roméo et FERRON, Raynald, *La Coopérative agricole,* Ministère de l'Agriculture de la province de Québec, 1943.

QUESTIONNAIRE

1—Quel est le rôle du conseil d'administration?

2—A quelles conditions le conseil d'administration peut-il contrôler les activités de la coopérative? Sur quels points doit porter son contrôle?

3—Quelles doivent être les relations entre le conseil d'administration et les sociétaires?

4—Quelle doit être l'attitude d'un directeur dans les réunions du conseil d'administration?

5—Quel est le rôle des comités?

Contenu de la sixième leçon

Le gérant

1. Pouvoirs:

   A) Pouvoirs généraux.
   B) En regard du conseil d'administration.
   C) En regard du personnel.

2. Devoirs:

   A) Connaissance de l'entreprise.
   B) Organisation interne.
   C) Choix et entraînement du personnel.
   D) Soin des propriétés.
   E) Achats et ventes.
   F) Rapports à l'administration.
   G) Relations avec les sociétaires.

3. Qualités:

   A) Sens des affaires.
   B) Esprit de coopération.
   C) Habileté administrative.
   D) Compétence professionnelle.
   E) Honnêteté.
   F) Caractère.

4. Exécution des tâches:

   A) Chaque jour.
   B) Chaque mois.
   C) En fin d'année.

Sixième leçon

Le gérant

Il n'y a pas d'exagération à affirmer que le gérant est le pivot de l'organisation coopérative. Avec le personnel, il remplit la fonction d'exécution. L'autorité qu'il possède pour exécuter ou faire exécuter les tâches, conformément aux directives reçues du conseil d'administration, définit sa responsabilité. En bonne administration, on n'abandonne pas toutes les responsabilités au gérant, mais on doit lui laisser suffisamment de latitude pour exécuter efficacement toutes les tâches qu'on lui attribue.

Il existe à l'endroit du gérant et du personnel de l'organisation coopérative certaine opinion inexacte. On confond direction ou gestion avec exécution. Parce que les sociétaires ont l'habitude, dans leurs relations quotidiennes, de rencontrer plus souvent le gérant ou les autres employés et de discuter avec eux les problèmes qui se posent entre la coopérative et ses usagers, on finit par conclure que c'est le gérant « qui mène la coopérative », pour employer une expression populaire. Le fait peut être exact, mais alors on a la coopérative d'un seul homme qui n'est pas toujours une véritable coopérative. Si le gérant et les employés s'en tiennent, dans leurs relations avec les sociétaires ou les usagers, aux directives reçues de l'administration, ils remplissent leur tâche et, en dépit des apparences, ils restent des exécutants.

Le gérant, appelé à exécuter toutes les tâches avec ses associés, est dans une large mesure, responsable du succès ou de l'insuccès des opérations. Les directeurs doivent donc apporter une très grande attention à son choix et se rappeler que la compétence se paye.

> « Tant que l'entreprise est petite et simple, le travail à effectuer est de même nature et n'exige pas plus de connaissances spécialisées que le travail que chaque associé devait accomplir auparavant pour son compte personnel. En fait, dans bien des coopératives, à leur début tout au moins, le travail dans l'entreprise commune est accompli par les sociétaires eux-mêmes.
>
> « Si par la suite, la coopérative prend de l'extension, si la technique de l'entreprise se perfectionne et devient plus complexe, l'emploi d'un personnel deviendra nécessaire, et ce personnel sera, en partie, tout au moins, du personnel professionnellement spécialisé et qualifié. » [1]

Nous précisons, dans la présente leçon, les pouvoirs et les devoirs du gérant et soulignons les qualités qu'il doit posséder en vue de l'exécution des tâches qui lui sont confiées. Il sera question, d'une manière particulière, du gérant qui possède la première autorité et la première responsabilité parmi le personnel. Tout ce qui est dit à propos du gérant s'applique à tous les autres membres du personnel puisqu'ils participent à la même fonction d'exécution, tout en étant sous l'autorité immédiate du gérant.

---

(1) Dr G. FAUQUET, *La Coopération une et diverse,* pp. 28-29.

1. *Pouvoirs*

Le gérant jouit des pouvoirs qui lui sont conférés par la loi et les règlements de la société. Son autorité doit être en fonction de ses responsabilités et il appartient à l'administration de préciser ses responsabilités, se souvenant qu'on ne doit pas lui abandonner toute la tâche non plus que la réduire au point de gêner son travail et de le rendre inefficace.

A) *Pouvoirs généraux*

Le gérant a le droit et partant le pouvoir de s'intéresser à tout ce qui concerne la coopérative, à quelque titre que ce soit, dans les limites fixées par la loi et les règlements de la société ou encore par les directeurs eux-mêmes. Comme il a la responsabilité d'exécuter ou de faire exécuter toutes les tâches, il est indispensable qu'il ait les pouvoirs nécessaires pour que l'action de la coopérative soit efficace.

B) *En regard du conseil d'administration*

Le gérant n'a pas le pouvoir de décider des politiques générales ou particulières que doit suivre la coopérative pour atteindre sa fin, mains il a le pouvoir et même l'obligation de soumettre au conseil d'administration ses observations, en marge du fonctionnement et de l'établissement des politiques à suivre. Il se doit d'exécuter sa tâche conformément aux directives reçues, mais il ne saurait critiquer directement ou indirectement les décisions prises par le conseil ailleurs qu'en face des administrateurs eux-mêmes, et ce, en temps et lieu.

C) *En regard du personnel*

Assumant la première responsabilité parmi le personnel, le gérant doit aussi posséder la première autorité. Sur ce point particulier des relations du gérant avec le personnel, il importe de préciser que les directeurs ne doivent pas intervenir de façon intempestive ou encore de façon à nuire à l'autorité de celui qui, par définition, est appelé à diriger et à contrôler le travail de chacun.

Nous avons souligné, en parlant du conseil d'administration, que ce dernier devrait se limiter à choisir les hommes-clés après consultation avec le gérant, et que le conseil ne devrait pas par ailleurs laisser au gérant le soin d'engager sans conditions précises tout le personnel dont la coopérative peut avoir besoin. Il semble que l'attitude suivante serait raisonnable et permettrait au gérant d'avoir l'autorité et le contrôle nécessaire sur les employés de la coopérative: que le bureau de direction engage les hommes-clés après consultation avec le gérant, qu'il détermine les taux de salaires à être payés et qu'il laisse au gérant le soin de choisir son personnel, se réservant le droit de ratifier le choix. De plus les directeurs ne doivent pas intervenir directement auprès des employés, soit en insistant pour faire engager celui-ci, celui-là, ou dicter à l'un ou l'autre des employés la ligne de conduite qu'il doit suivre et définir l'emploi de son temps. Le gérant doit avoir toute liberté de congédier, s'il y a lieu, les employés qui ne font pas l'affaire. S'il s'agit d'une entreprise plus considérable divisée en plusieurs services dirigés par un chef de service, le gérant, tout en exerçant la plus étroite surveillance, laissera au chef de service en

question le soin de choisir ses aides et aussi le soin d'apprécier leur travail. Il n'interviendra que d'une façon indirecte et toujours en se souvenant que chaque chef de service a autant besoin que lui de son autorité pour être en mesure d'assumer efficacement ses responsabilités.

En résumé, les pouvoirs du gérant sont ceux d'un exécutant à qui il faut laisser une latitude raisonnable mais non la liberté de faire n'importe quoi.

2. *Devoirs*

Les devoirs du gérant sont multiples. Ils peuvent être groupés d'après des fonctions bien définies. Leur importance se rattache à l'efficacité même des services que la coopérative se propose de donner.

A) *Connaissance de l'entreprise*

Le premier devoir d'un gérant est de connaître aussi exactement que possible l'entreprise dont on lui confie l'administration. S'il s'agit d'une petite entreprise, il peut parvenir à la connaître jusque dans ses moindres détails. S'il s'agit d'une très grande entreprise, il doit au moins pouvoir juger l'organisation dans son ensemble et les moyens dont elle dispose.

Quand nous parlons de connaissance de l'entreprise, nous ne voulons pas dire que nécessairement le gérant doit être capable d'exécuter lui-même toutes et chacune des tâches. Cela est particulièrement vrai dans le cas des coopératives plus considérables. S'il est le seul employé de l'organisation, il faut compren-

dre qu'étant le seul exécutant, il doit être capable de tout faire. Dans tous les cas, il importe que le gérant connaisse suffisamment l'instrument qu'il a en mains pour aviser aux meilleurs moyens d'en tirer tout le bénéfice possible pour les usagers, et pour pouvoir apprécier, le cas échéant, les qualités des aides dont il aura besoin.

B) *Organisation interne*

Quand le gérant connaît l'entreprise dont il assume la direction, il doit immédiatement voir à l'organisation interne: la tenue des registres, la comptabilité, la répartition du travail et l'organisation du contrôle.

a) *Tenue des registres.* Quand le gérant est en même temps le secrétaire de l'organisation, comme cela se présente dans bon nombre de coopératives, il doit voir lui-même à ce que le procès-verbal de chaque assemblée, tant du bureau de direction que générale, soit bien rédigé et préparé à temps, se rappelant qu'aux procès-verbaux sont enregistrées d'une manière exacte au moins toutes les décisions prises. La tenue des registres n'est pas une tâche négligeable et pour le prouver, nous soulignons que leur examen fait partie du travail de tout vérificateur.

b) *Comptabilité.* Si le gérant est lui-même le comptable de la coopérative, il doit faire sa comptabilité au jour le jour et de la bonne façon. La comptabilité reste pour toute administration le moyen de voir clair dans les affaires. Si le gérant n'est pas le comptable, il doit au moins s'assurer que les écritures comptables sont faites régulièrement et à point. C'est sa

responsabilité. Il peut, dans une entreprise plus considérable, n'être pas personnellement au fait de toute la technique comptable, mais il doit savoir ce dont il a besoin comme information, laissant ensuite au comptable le soin d'établir le système qui lui permettra à lui, le gérant, de contrôler son affaire comme il doit le faire.

c) *Répartition du travail.* La répartition du travail entre les différents employés regarde le gérant et les chefs de services dans les plus grandes coopératives. Suivant qu'elle sera bien ou mal faite, le travail sera bien ou mal exécuté. Et c'est ici un point sur lequel on pourra se baser pour juger de l'habileté administrative. Le travail doit être réparti suivant les aptitudes des employés en tenant compte que l'employé n'est pas une bête de somme, mais aussi que l'organisation quelle qu'elle soit n'a pas le moyen de payer des employés à rien faire. L'économie des opérations est très souvent fonction de la répartition du travail. Et comme la coopérative est une entreprise obligée de faire face à la concurrence, on se rend compte immédiatement de l'importance de bien répartir le travail.

d) *Contrôle.* Comme le gérant, dans l'exécution des tâches de tous les jours et tous les instants, remplace le bureau de direction et qu'il ne peut ordinairement exécuter toutes les tâches, il se doit d'organiser au sein de la coopérative un système de contrôle lui permettant de mesurer exactement le travail fait par chacun et la façon dont ce travail est fait. Autrement le gérant sera incapable de rendre compte de son administration, incapable d'apprécier la valeur des hommes, le coût des services, et partant, incapable d'être le gérant.

C) *Choix et entraînement du personnel*

Le gérant qui connaît bien l'organisation qu'il s'est engagé à servir et qui sait les tâches à accomplir et les méthodes de contrôle à employer, peut ensuite choisir ses aides, apprécier les qualités qu'ils doivent posséder et définir leurs tâches.

Le choix du personnel, dans une entreprise, est toujours une tâche excessivement difficile, mais un bon gérant trouvera, à coup sûr, le moyen de s'entourer d'hommes compétents. Quand il ne peut exécuter lui-même toutes les tâches, il doit s'assurer qu'elles seront exécutées convenablement et, pour arriver à ce résultat, il a besoin d'hommes qualifiés. Un homme qualifié est celui qui sait remplir la fonction qu'on lui a confiée, qui peut diriger un personnel s'il doit en avoir un, qui sait de qui il doit prendre ses directives et à qui il doit faire rapport.

Le personnel doit être choisi uniquement en fonction de sa compétence et non par amitié, paternalisme ou népotisme.

D) *Soin des propriétés*

Le soin des propriétés comporte l'entretien d'abord et la protection contre les risques de toutes sortes, tels que les accidents, l'incendie, etc. C'est la tâche du gérant de voir à ce que les biens de la coopérative ne se détériorent pas plus que normalement.

Quand une machine se brise ou nécessite de légères réparations, c'est immédiatement qu'il faut agir. Il peut arriver un temps où la réparation peut être discutable par suite du coût élevé qu'elle entraînerait

et, dans ce cas, le gérant s'adressera au bureau de direction qui peut-être jugera à propos de remplacer plutôt que de réparer.

Il y a aussi la protection contre l'incendie et les accidents. C'est une affaire d'assurances en définitive et il n'y a pas lieu de mesquiner sur ce point, qu'il s'agisse d'assurances contre l'incendie ou contre les accidents. La négligence sous ce rapport peut entraîner des conséquences fâcheuses jusqu'au point de mettre l'organisation dans une situation difficile et parfois même de faire perdre la confiance des sociétaires.

E) *Achats et ventes*

Le gérant doit contrôler les achats et les ventes. Cela ne veut pas dire qu'il doit faire lui-même tous les achats et toutes les ventes, mais conformément aux directives reçues du conseil d'administration, il doit voir à ce que les achats et les ventes soient bien dirigés. La direction des achats et ventes se rapporte principalement au choix des fournisseurs, au contrôle des prix et au contrôle de la réception et de la livraison des marchandises, de même qu'à l'établissement des marges. Le gérant doit toujours se rappeler que les produits transigés par la coopérative ne sont pas ses produits, mais ceux des sociétaires ou destinés aux sociétaires. Ce n'est pas à lui par conséquent de décider avec quelles maisons il doit faire affaires, mais bien au conseil d'administration, lequel toutefois devra étudier avec beaucoup d'attention les rapports du gérant en ce qui a trait aux relations de la coopérative avec les fournisseurs, s'il s'agit de marchandises d'utilité pro-

fessionnelle, et avec les acheteurs, s'il s'agit de produits agricoles.

Le gérant doit connaître les produits que la coopérative achète et vend. Il doit viser d'abord à tenir à la disposition des usagers non pas nécessairement ce qui rapporte le plus à la coopérative, mais ce dont les usagers ont besoin, tout en se rappelant que les opérations déficitaires ne conduisent pas loin. Dans le cas des produits agricoles, il doit voir à satisfaire les exigences raisonnables de l'acheteur. C'est à la fois dans l'intérêt de la coopérative et dans l'intérêt des producteurs.

F) *Rapports à l'administration*

Périodiquement, soit à chaque mois, à l'occasion de la réunion mensuelle du bureau de direction, et plus souvent si nécessaire, le gérant doit soumettre aux directeurs un rapport aussi complet que possible sur les activités de la coopérative, soulignant les bons résultats comme les mauvais et indiquant les moyens à prendre pour redresser la situation lorsque nécessaire. Il ne doit rien cacher aux directeurs, pas même les erreurs qu'il a pu commettre de bonne foi. Les erreurs commises, pourvu qu'elles ne soient pas trop fréquentes et trop graves, sont chose normale et représentent souvent l'expérience la plus fructueuse et la plus profitable, à condition de ne pas les répéter.

Soulignons de nouveau que dans ses rapports avec le conseil d'administration, le gérant doit être franc, précis et consciencieux.

G) *Relations avec les sociétaires*

Dans ses relations avec les sociétaires, le gérant évitera de prendre une allure de dictateur qui ne cadre pas avec ses fonctions. Il saura écouter les plaintes formulées et se rappeler que le client ou l'usager a toujours raison. Il lui appartient cependant de faire comprendre à chacun les raisons qu'a la coopérative de procéder de telle et telle façon et de voir à ce que les services soient réellement efficaces.

Le gérant traitera tous les sociétaires également et ne fera de passe-droits à personne. Il sera très discret sur les affaires de chacun, se contentant d'appliquer toujours avec fermeté et jugement les directives reçues. Il est important que le gérant connaisse les besoins précis des sociétaires pour être en mesure de leur rendre tous les services qu'ils sont en droit d'attendre de leur coopérative.

3. *Qualités*

Le rôle important que le gérant est appelé à jouer dans la coopérative, à la fois association et entreprise, est une indication des qualités qu'il doit posséder. Sans vouloir les énumérer toutes, ni les donner par ordre d'importance absolue, nous en indiquerons quelques-unes:

A) *Sens des affaires*

Le gérant de coopérative doit être d'abord un homme d'affaires. Larousse définit l'homme d'affaires: « agent qui s'occupe des intérêts d'autrui ». Cette dé-

finition cadre bien avec la fonction du gérant et avec le caractère de la coopérative elle-même. En fait, la coopérative tend à améliorer les conditions de vie de ses usagers, à l'aide d'une entreprise commune que le gérant a la responsabilité de conduire.

Cette amélioration des conditions de vie des usagers est d'abord d'ordre économique. Elle nécessite la mise en oeuvre d'une technique plus ou moins complète, suivant le genre d'activités et suivant le milieu dans lequel l'entreprise exerce ses opérations.

Le sens des affaires c'est, somme toute, l'aptitude spontanée de toujours prendre la décision ou poser l'acte qui permet de faire progresser l'entreprise. Entendons-nous sur le sens du mot progrès, qui ne se mesure pas uniquement au volume des transactions et au montant des trop-perçus. Si tel était le critère d'appréciation, il faudrait admettre que le progrès ne consiste pas à servir les usagers, mais plutôt à soutirer la plus grande partie possible de leurs revenus. Le sens des affaires serait une sorte d'instinct. Nous croyons qu'il résulte plutôt d'un ensemble de dispositions personnelles qui, jointes à la connaissance des hommes et de leurs besoins, permettent d'apprécier les méthodes employées pour satisfaire leurs besoins dans le présent et dans l'avenir.

B) *Esprit de coopération*

Il n'est pas demandé au gérant d'être nécessairement imbu des principes coopératifs et de la philosophie coopérative, non plus que de connaître l'histoire universelle de la coopération. Il doit cependant posséd-

der à un haut degré cet esprit d'entr'aide qu'on voudrait voir régner chez tous les sociétaires. Si en plus d'être un homme d'affaires, il est un coopérateur, ses qualifications n'en seront que meilleures. Le gérant d'une coopérative doit cependant posséder suffisamment le sens de la coopération pour remplir sa charge normalement et collaborer dans la mesure nécessaire avec les administrateurs, le personnel et les sociétaires. Si la connaissance de la coopération proprement dite lui fait défaut, il appartiendra au bureau de direction d'y suppléer.

C) *Habileté administrative*

Le gérant doit être capable d'exécuter ou de faire exécuter pour les sociétaires les tâches que nécessite la satisfaction de leurs besoins.

Il doit savoir travailler et aussi organiser le travail, c'est-à-dire donner à chaque employé la tâche qu'il sait accomplir et voir à ce que le service ne souffre pas. L'habileté administrative n'est pas opposée à la notion d'économie dans l'exécution du travail, non plus qu'au contrôle du personnel et des relations de la société avec les usagers. Ce sont là les manifestations principales de cette habileté qu'on peut résumer en disant qu'elle permet à un gérant de produire le maximum de rendement avec le minimum de frais.

L'habileté administrative est un peu synonyme d'expérience. Et l'expérience qui consiste à ne pas répéter deux fois la même erreur s'acquiert pourvu qu'on soit susceptible de l'acquérir, ce qui suppose le sens de l'observation, la faculté de coordonner et de commander et l'esprit de continuité.

Un habile administrtateur sait généralement s'entourer de compétences sur qui il doit faire reposer certaines responsabilités en conservant toujours le contrôle de leur travail et en l'orientant.

D) *Compétence professionnelle*

Par compétence professionnelle, nous entendons ici la connaissance des problèmes de la coopérative qui reflètent ceux des sociétaires et usagers. Un gérant pourra exceller dans une coopérative de consommation et être nul dans une coopérative agricole ou vice versa. L'un et l'autre de ces genres de coopératives ont dans la pratique des techniques un peu différentes, techniques qui sont en relation des activités elles-mêmes de la coopérative, des besoins des usagers et même de leurs habitudes de vie.

Un gérant de coopérative agricole possédera avec avantage des notions générales d'économie, de commerce, de technique agricole, d'administration de la ferme et des conditions qui dominent dans le milieu, à savoir: la possibilité du sol et la valeur des hommes qui le cultivent.

Dans la coopérative de consommation, un gérant professionnellement compétent connaîtra le milieu de vie et de travail de ses usagers. Le milieu peut être très différent du milieu agricole proprement dit, puisque les coopératives de consommation, par définition, s'adressent à tous les individus et qu'elles englobent une catégorie de gens cherchant à réaliser des économies sur leurs revenus, alors que les membres d'une coopérative agricole s'appliquent en définitive à accroître leurs revenus.

La compétence professionnelle du gérant sera magnifiquement complétée par la connaissance des principes qui régissent l'entreprise coopérative et la distinguent des entreprises non coopératives.

E) *Honnêteté*

Le gérant doit posséder cette qualité à un très haut point, pour inspirer confiance à tous les sociétaires. Etre honnête, c'est savoir distinguer entre ce qui nous appartient et ce qui ne nous appartient pas.

L'honnêteté commande au gérant de servir avant tout les intérêts de la société qui s'identifient aux intérêts des sociétaires. Pour cela, il doit s'abstenir de poursuivre, au détriment de la coopérative, des avantages personnels d'ordre matériel comme les commissions, ou encore des avantages personnels d'un autre ordre comme voir grandir l'entreprise pour satisfaire tout simplement son amour-propre ou sa volonté de puissance.

Le gérant honnête ne dépassera pas les directives reçues. S'il croit être incapable de pouvoir conformer sa conduite à ces directives, l'honnêteté lui commande de donner sa démission. Le gérant honnête refuse de vendre à de mauvais clients même s'il sait que de telles ventes peuvent lui permettre d'augmenter son salaire, s'il est engagé à commission, par exemple. L'honnêteté lui commande encore de ne pas pousser la vente de marchandises moins utiles aux usagers mais payantes pour l'organisation. Il ne doit pas dévoiler inutilement les informations reçues non plus que rapporter les discussions du conseil d'administrtation, ni fomenter l'organisation de clans pour maintenir son influence.

Le gérant honnête traite également tous les socié taires. Il est ponctuel, exact et fidèle.

F) *Caractère*

Caractère est synonyme de fermeté et de courage, de droiture d'esprit et de jugement, de contrôle de soi-même et de mesure.

Le gérant ne doit jamais oublier toutefois que les sociétaires sont les propriétaires et qu'il doit les traiter avec courtoisie et justice.

Avoir du caractère, c'est d'abord se respecter soi-même et respecter les autres, avoir de l'esprit de décision, de la discipline et de l'esprit de justice, ce qui n'exclut pas la charité à l'endroit des autres ni la confiance en soi-même.

4. *Exécution des tâches*

Les tâches que le gérant a à exécuter sont multiples mais doivent être ordonnées dans le temps.

A) *Tâches de chaque jour*

Le gérant, ne fût-ce que pour donner l'exemple, doit être le premier au travail. Cela se comprend puisqu'il commande le travail des autres. Sa première tâche sera de vérifier ce qui a été fait la veille, s'il n'a pas eu le temps de le faire le soir. Il prend connaissance des rapports qui lui sont soumis par les divers départements, fait l'examen des demandes qui lui sont adressées et donne les ordres pour la journée. Une visite même rapide dans tous les départements, pour

se rendre compte que tout le monde est à l'oeuvre, n'est pas du temps perdu. Le gérant doit savoir organiser son travail de façon à pouvoir donner un peu de temps à l'étude des divers problèmes de la coopérative, tout en contrôlant sans faire la police ce qui se passe chaque jour.

B) *Tâches de chaque mois*

Le gérant doit fournir des rapports au conseil d'administration au moins une fois par mois. Lorsque vient par conséquent la fin du mois, il fait la revue du travail accompli, prépare ses rapports avec soin, les étudie et soumet ses observations au conseil d'administration. L'étude de ces rapports peut, dans nombre de cas, donner lieu à des décisions nouvelles, à des changements de politique qu'il verra ensuite à faire connaître aux employés, pour que chacun agisse selon les décisions prises.

C) *Tâches de fin d'année*

En fin d'année, aussitôt après la fermeture des livres, le gérant doit voir à ce que le travail de préparation du rapport financier ne traîne pas. Il doit non seulement préparer et faire préparer les livres pour l'audition, mais avec le comptable, si la coopérative en a un, le gérant doit préparer le rapport financier que le vérificateur ensuite établira définitivement, après l'examen et la vérification des livres.

Le rapport financier doit être accompagné du rapport du gérant sur les opérations de l'année. Ce rapport du gérant doit contenir toutes les indications suscepti-

bles de permettre aux directeurs une appréciation juste des résultats obtenus. Ceux-ci à leur tour seront en mesure d'informer comme ils le doivent les sociétaires. Le gérant est responsable au conseil d'administration, mais à son tour le conseil d'administration est responsable à l'assemblée générale qui, en coopération, possède la première autorité. L'assemblée générale a le droit d'être informée et le gérant doit faire le nécessaire pour que les directeurs et les sociétaires soient en mesure de jouer le rôle qui leur appartient.

BIBLIOGRAPHIE

FAUQUET, Dr G., *Le Secteur coopératif, Essai sur la place de l'homme dans les institutions coopératives et de celles-ci dans l'économie,* 4ième édition (L'Union suisse des Coopératives de consommation, Bâle; Les Presses universitaires de France, Paris et Les Propagateurs de la coopération, Bruxelles, 1942).

FAUQUET, Dr G., *La Coopération une et diverse,* notices, Plan 10 à l'usage des cercles d'études coopératives, publié par l'Union suisse des Coopératives de consommation, Bâle.

Bureau international du Travail, *Le Mouvement coopératif et les problèmes actuels,* Vol. II: *Problèmes de relèvement et de reconstruction,* Montréal 1945.

x x x *Problèmes d'administration dans les Coopératives de consommation,* Bibliothèque populaire de coopération, No 3, Conseil supérieur de la Coopération, Québec.

DESCÔTEAUX, J.-L., MARTIN, Roméo et FERRON, Raynald, *La Coopérative agricole,* Ministère de l'Agriculture de la province de Québec, 1943.

QUESTIONNAIRE

1—De quelle façon doit être interprétée la fonction du gérant dans une coopérative?

2—Quelle règle doit régir les rapports du gérant avec le personnel?

3—Pourquoi le gérant doit-il suivre la comptabilité?

4—En quoi consiste le contrôle que doit exercer le gérant?

5—Quelle doit être la conduite du gérant: a) dans le choix du personnel, b) dans les achats et les ventes, c) dans l'organisation des tâches? Répondez brièvement.

6—Pourquoi le gérant doit-il être un homme d'affaires?

7—Démontrez que la compétence professionnelle est nécessaire au gérant.

Contenu de la septième leçon

Importance et sources du capital

1. Rôle du capital dans les coopératives.

2. Importance du capital.

3. Que désigne-t-on sous le nom de capital?

4. Sources du capital:

   A) Les sociétaires.
   B) Les prêteurs.
   C) L'entreprise.

Septième leçon

Importance et sources du capital

1. *Rôle du capital dans les coopératives*

« Dans l'*entreprise capitaliste,* « *entreprise de rapport* », le capital est à l'origine de la société; c'est pour lui, pour son accroissement que l'entreprise est constituée et fonctionne et c'est à lui que sont attachés tous les droits et, en même temps que les risques, les profits. »

« Au contraire, dans l'*entreprise coopérative,* « *entreprise de service* », le capital est un instrument au service commun des usagers. S'il est fourni par ceux-ci, ce n'est pas à titre de placement (encore qu'il puisse recevoir un intérêt limité), mais comme une contribution à leur charge. » [1]

Cette citation définit clairement le rôle du capital selon qu'on l'emploie dans la société commerciale ou financière qui a pour but le profit et qui, par conséquent, fait principalement du capital un *placement* et lui concède une importance primordiale, ou selon qu'on l'utilise dans l'entreprise coopérative, où il doit être un *instrument au service des usagers.* Cependant, on ne doit point voir dans ce qui précède l'amoindrissement du véritable rôle que doit jouer le capital dans la coopérative; il ne faut pas en déduire que « parce

(1) Dr G. Fauquet, *Le Secteur coopératif,* p. 67.

que dans la coopération on met à la place d'honneur la personne et non le capital », ce dernier « est de minime importance, oubliant ainsi que la coopérative est une entreprise industrielle, financière ou commerciale ».

> « Toute entreprise de cette nature, qu'on le veuille ou non, *a besoin de capitaux* et de capitaux *suffisants,* non seulement pour être *lancée,* mais aussi pour être *exploitée* avec succès et prendre une *expansion* normale, soumise aux exigences économiques du moment et à la fin poursuivie par l'entreprise. » [2]

2. *Importance du capital*

Pourquoi le capital suffisant est-il non seulement important, mais même essentiel dans une coopérative?

A) Parce que le capital, dans toute entreprise économique, est à la fois la source et l'ensemble des biens que cette entreprise possède et que la coopérative est une entreprise qui a pour objet une activité économique qui, pour exister, exige de l'argent ou des biens d'autres sortes.

Par exemple, la caisse populaire a besoin d'argent pour défrayer son administration, la beurrerie coopérative a besoin de bâtisses ou de la machinerie nécessaire à son exploitation, la coopérative de consommation requiert souvent des sommes importantes pour se procurer la marchandise avant de la distribuer à ses membres.

Par conséquent, à moins de cas fort exceptionnels, sans argent ou sans autres biens matériels essentiels

(2) *Problèmes d'administration dans les coopératives de consommation,* Conseil supérieur de la Coopération, 1944, pp. 65-66.

mais variables selon les besoins, l'entreprise coopérative ne peut *naître* et *subsister.* Le capital, tout en demeurant dans la coopérative un instrument, n'en est pas moins indispensable.

B) Parce que la coopérative, étant une *entreprise de service, doit être en mesure de répondre adéquatement aux besoins de ses sociétaires,* non seulement aux besoins actuels, mais aussi à ceux qui peuvent se développer. Il s'ensuit que le capital doit pouvoir suffire à l'exploitation présente et au développement qui peut et doit survenir.

C) Parce qu'elle doit se contenter non seulement de son organisation initiale, mais doit constamment tendre à l'améliorer. On ne doit point perdre de vue que la coopérative n'est pas seule à agir dans le champ de l'activité économique où règne une atmosphère de concurrence souvent violente et où ne subsistent que les organismes les plus forts et les plus aptes à se perfectionner.

D) Parce que la coopérative doit être en mesure d'affronter les risques inhérents au genre d'activités qu'elle exerce.

En résumé, le capital est essentiel dans une coopérative parce que:

A) elle doit naître et subsister;

B) elle doit normalement se développer;

C) elle doit tendre à s'améliorer ou à se perfectionner;

D) elle doit être en mesure d'affronter les risques.

3. *Que désigne-t-on sous le nom de capital?*

Pour bien saisir et mesurer toute l'importance du capital dans une entreprise économique, il nous faut savoir ce qu'il est.

Soulignons immédiatement que le capital et l'argent ne sont pas toujours la même chose. Sans doute, *lors de la fondation* de la coopérative, le capital est-il uniquement de l'argent provenant des sociétaires; mais cet argent se transforme en très grande partie au fur et à mesure des exigences de l'entreprise, en bâtisse, en machinerie, en inventaires, en matériel nécessaire à la fabrication ou à la distribution des produits, en placements divers, en frais d'organisation; ce qui reste est déposé à la caisse populaire ou à la banque, ou encore demeure dans la caisse de l'entreprise. Tous ces *biens* constituent le capital de la coopérative.

Mais l'origine du capital est l'*argent,* l'argent qui permet d'obtenir les biens nécessaires à l'organisation et à l'opération de l'entreprise.

Voilà ce qui explique l'utilisation fréquente du mot « capital » pour désigner l'argent, source de capital. De plus, une autre raison pour laquelle on voit fréquemment utiliser l'un pour l'autre le mot « argent » et le mot « capital », c'est l'appellation de « capital » que l'on donne à la mise de fonds des propriétaires de l'entreprise, qui, dans le cas des coopératives, sont généralement désignés sous le nom de sociétaires ou de membres de la coopérative.

Le capital peut donc être:

a) tous les biens de l'entreprise coopérative, ce qui correspond à ce que l'on appelle en comptabilité ou en finance, l'*actif visible,* c'est-à-dire l'argent en

caisse ou en banque, les inventaires, l'équipement, l'outillage, la machinerie, l'ameublement, les bâtisses, le terrain, les placements et, si l'on transige à crédit avec les sociétaires, la valeur des comptes à percevoir;

b) la mise de fonds des membres sous forme d'actions ou parts sociales;

c) l'argent avec lequel on se procure les biens de tous genres nécessaires à l'entreprise.

Dans ces leçons, nous utilisons le mot « capital » pour désigner les *biens* de la coopérative, que ces biens soient sous forme d'argent ou sous toute autre forme.

4. *Sources du capital*

D'où peut provenir l'argent qui a permis l'acquisition de ces biens?

Des sociétaires, c'est-à-dire des coopérateurs eux-mêmes comme propriétaires; de prêteurs; de l'entreprise.

A) L'argent qui provient *des sociétaires*, à titre de propriétaires de l'entreprise, est investi comme *parts sociales* et constitue la mise de fonds que les membres d'une coopérative placent dans leur entreprise à titre de co-propriétaires de cette entreprise.

B) L'argent qui vient *des prêteurs* peut être obtenu de diverses manières et être versé par différents prêteurs: il peut être prêté contre échange de billets signés par les « directeurs », d'hypothèques, de formules de cautionnement, de dépôts d'effets de commerce tels que les connaissements, de transferts de droits, etc.; les prêteurs peuvent être les caisses populaires, les banques à charte, les caisses d'économie, les institutions de prêts autres que les banques, des maisons de com-

merce ou des industries (par le crédit qu'elles consentent à l'occasion de la vente de leurs produits sous forme d'escomptes de caisse ou de commerce, ou simplement sous forme de ventes à crédit), d'individus prêtant au nom de clients ou en leur propre nom.

C) L'argent qui provient *de l'entreprise* est celui qui reste dans la coopérative par suite de la transformation des excédents en réserves ou en surplus non attribués. En fait, cet apport d'argent vient des membres puisque même s'il est le fruit de l'exploitation heureuse de l'entreprise, il appartient quand même aux membres de se l'atrribuer suivant la règle de proportionnalité coopérative ou de le laisser dans l'entreprise elle-même.

BIBLIOGRAPHIE

FAUQUET, Dr G., *Le Secteur coopératif, Essai sur la place de l'homme dans les institutions coopératives et de celles-ci dans l'économie,* 4ième édition (L'Union suisse des Coopératives de consommation, Bâle; Les Presses universitaires de France, Paris et Les Propagateurs de la coopération, Bruxelles, 1942).

DESCÔTEAUX, J.-L., MARTIN, Roméo et FERRON, Raynald, *La Coopérative agricole,* Ministère de l'Agriculture de la province de Québec, 1943.

x x x *Problèmes d'administration dans les coopératives de consommation,* Bibliothèque populaire de coopération, No 3, Conseil supérieur de la Coopération, Québec, 1944.

x x x *La Coopérative de consommation,* Bibliothèque populaire de coopération, No 1, Conseil supérieur de la Coopération, Québec, 1943.

x x x *Organization and Management of Consumers' Cooperatives and Buying Clubs,* Bulletin 665, U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Government Printing Office, Washington, 1941.

ALANNE, V.S., *Manual for Co-operative Directors,* Publishing Association, Superior, Wisconsin, 1942.

ALANNE, V.S., *Fundamentals of Consumer Cooperation,* 6th edition, 1938, Northern States Cooperative League, Minneapolis, Minnesota.

QUESTIONNAIRE

1—D'où vient l'importance du capital dans une coopérative? Pourquoi se distingue-t-il du capital engagé dans une entreprise commerciale?

2—Démontrez que les réserves constituent une participation des sociétaires au capital de la coopérative. Voyez-vous des avantages à pratiquer cette méthode? Lesquels?

Contenu de la huitième leçon

Sortes de capital

1. Capital de fondation ou d'organisation:
    - A) Définition.
    - B) Importance.

2. Capital d'exploitation:
    - A) Définition.
    - B) Importance.
    - C) Sources.

3. Capital de développement et de perfectionnement ou d'amélioration:
    - A) Définition.
    - B) Sources.
    - C) Importance.

Huitième leçon

Sortes de capital

On peut diviser le capital, suivant son utilisation, en trois groupes:

1. le capital de fondation ou d'organisation;
2. le capital d'exploitation;
3. le capital de développement et de perfectionnement ou d'amélioration.

Cette division du capital est faite en tenant compte de son utilisation suivant son degré d'importance et aussi, dans une certaine mesure, selon l'ordre chronologique.

1. *Capital de fondation ou d'organisation*

A) *Définition*

C'est la somme d'argent et de biens nécessaires à l'établissement de l'entreprise coopérative et à l'organisation de ses divers services, selon la nature de son activité et les besoins de ses membres.

Le capital de fondation est normalement constitué par la souscription et le paiement des parts sociales: c'est dire qu'il doit provenir des sociétaires eux-mêmes comme étant ce qui les constitue co-propriétaires de leur coopérative. « La coopérative est une entreprise faite pour ses membres, elle doit aussi être faite *par eux* ».

B) *Importance*

« Chez nous certains ont pensé pendant assez longtemps qu'il était possible de bâtir des coopératives sans capital social. L'idée d'ailleurs n'était pas neuve et elle n'est pas tout à fait morte. A coup sûr, cette formule facile a favorisé la naissance d'un grand nombre de sociétés dont très peu ont pu résister à l'épreuve du temps.

« En mésestimant la nécessité du capital social, on a créé l'illusion d'un pouvoir mystérieux et préparé la voie aux abus du crédit. Les organisations faites à crédit appellent nécessairement les transactions à crédit. Or, de l'usage à l'abus, le chemin est court et les abus se soldent généralement par des échecs.

« L'expérience, l'usage de pratiques condamnables, la législation et les règlements nous éclairent sur ce point.

« L'intérêt des sociétaires augmente souvent en proportion des responsabilités financières qu'ils ont prises.

« C'est à l'insuffisance de capital social qu'on doit l'usage de pratiques condamnables comme l'endossement des directeurs qui oblige les officiers à faire eux-mêmes la finance et à prendre la responsabilité des membres. Cette pratique enlève aux sociétaires une grande part d'intérêt et détruit leur contrôle sur l'entreprise. A cause d'engagements personnels, on laissera en fonction des directeurs incompétents. Le recours à cette pratique est dangereux pour les sociétés et leurs membres ». [1]

---

(1) J.-L. Descôteaux, Roméo Martin et Raynald Ferron, *La Coopérative agricole,* Ministère de l'Agriculture, Québec, 1943, pp. 60-61.

L'argent investi par les sociétaires dans leur coopérative et représenté par les parts sociales est généralement transformé, pour la plus grande partie, en biens de nature diverse, notamment en outillage, en bâtisses, en terrain, c'est-à-dire surtout en biens d'un caractère plutôt permanent ou encore d'une usure lente et dont la plupart servent de base aux différentes opérations d'exploitation.

2. *Capital d'exploitation*

A) *Définition*

Le capital d'exploitation, très fréquemment appelé capital de roulement, est la somme d'argent et de biens rapidement réalisables en espèces, excédant le montant total des dettes et obligations à court terme de l'entreprise, et qui sert à financer toutes les opérations ordinaires — financières ou commerciales — dues à l'exploitation de l'entreprise coopérative.

B) *Importance*

Le capital d'exploitation ou de roulement joue dans l'entreprise un rôle identique à celui de l'essence dans le moteur de l'automobile. C'est le combustible nécessaire, celui sans lequel l'automobile ne peut plus poursuivre sa marche. C'est l'élément actif dont l'entreprise a absolument besoin pour l'exercice normal de ses différentes fonctions.

On n'oublie pas trop, en général, l'importance du capital de fondation ou d'organisation, mais on ignore trop souvent celle du capital d'exploitation ou de rou-

lement. C'est comme si on se contentait d'assurer l'érection des édifices, l'installation de la machinerie, etc. oubliant qu'il faut défrayer la papeterie, l'entretien, les assurances, la lumière, le téléphone, les intérêts, les salaires, les achats de marchandises ou de matériel de fabrication, etc.

Dans certaines coopératives telles que les coopératives de consommation ou les coopératives agricoles d'achat d'articles professionnels, le capital de roulement doit être en quantité suffisante, afin de permettre l'achat des marchandises, de façon à pouvoir, quand cela devient nécessaire, constituer des inventaires suffisants et assez diversifiés pour répondre, en temps opportun, aux besoins des sociétaires. Le capital d'exploitation est généralement engagé en bonne partie dans les inventaires; toutefois, il peut y être engagé en trop grande partie, comme il peut arriver aussi qu'il le soit trop dans des crédits consentis aux membres et à échéance plus ou moins lointaine. Si l'on n'a pas le soin de prévoir cette situation, on risque de faire d'un capital à transformation rapide, un capital presque immobilisé, se privant alors d'un instrument essentiel. En agissant de la sorte, on aboutit à la fin aux mêmes résultats que si l'on n'avait pas constitué de capital d'exploitation.

On n'insistera jamais trop sur l'importance de cette sorte de capital dans l'entreprise coopérative : le capital de fondation n'a plus de valeur pratique s'il n'a pas pour le compléter le capital d'exploitation.

« L'histoire d'avant 1930 le prouve de façon évidente. Une étude faite en Saskatchewan sur les

causes de dissolution des coopératives, établit que 10% ont failli faute de capital de roulement ». [2]

C) *Sources*

D'où provient le capital de roulement? Des parts sociales, des emprunts, des réserves, des surplus non attribués et des ristournes. Mais il doit *surtout provenir,* particulièrement lors des débuts de l'entreprise, *de la mise de fonds des sociétaires.* Il ne faut pas oublier que personne « ne peut être empressé d'aider à financer une entreprise si les intéressés eux-mêmes ne se soucient pas de faire leur large part ». « Et puis, les emprunts, il faut les rembourser ».

> « Le but vers lequel il faut toujours tendre est de rendre la coopérative indépendante des capitaux extérieurs. A supposer que cette condition ne soit pas remplie dès le début, il importe tout de même de ne pas perdre l'objectif de vue et de prendre le moyen de l'atteindre. Or, pour les coopérateurs, l'objectif c'est de posséder leur entreprise et le moyen d'y parvenir, c'est d'en payer eux-mêmes le coût ». [3]

3. *Capital de développement et de perfectionnement ou d'amélioration*

A) *Définition*

C'est la somme d'argent et de biens qui, une fois que l'on a satisfait aux besoins ordinaires de l'entre-

---

(2) J.-L. DESCÔTEAUX, Roméo MARTIN et Raynald FERRON, *op. cit.,* p. 61.
(3) *Ibid.*

prise, est laissée à celle-ci, au lieu d'être distribuée aux sociétaires sous forme de ristournes, afin de donner à la coopérative l'expansion requise dans le but de satisfaire un plus grand nombre de besoins de ses sociétaires.

Le capital de développement provient normalement et le plus souvent de l'entreprise elle-même, tout comme l'expansion de la coopérative est le résultat normal de sa propre activité, sauf si on n'a pas prévu cette expansion quand on a constitué le capital de fondation et le capital de roulement.

B) *Sources*

Le capital de développement est ordinairement constitué à même le surplus non attribué et qui est resté par conséquent la propriété collective de la coopérative, ou à même certaines réserves, ou enfin à même les ristournes laissées à cette fin dans l'entreprise par ses sociétaires. Il peut arriver aussi qu'il soit fait de nouvelles mises de fonds de la part des membres. Ici encore, il est préférable que ce capital ne vienne pas de l'extérieur, c'est-à-dire d'emprunts.

Toutefois, il ne faudrait pas verser dans l'absolutisme. On l'a dit à plusieurs reprises, il est préférable que le financement d'une coopérative se fasse par ses membres sous forme de mises d'argent représentées par les parts sociales; mais il peut arriver que par suite de circonstances particulières ou à cause de besoins trop urgents, on ne puisse recourir aux membres pour combler en tout ou en partie de nouveaux besoins financiers, créés par une impérieuse nécessité de développement, de perfectionnement des techniques ou des services, ou d'une amélioration de la structure financière

de l'entreprise. Dans ce cas, il peut même devenir extrêmement avantageux d'emprunter. On a alors recours au crédit de production qui est, lui aussi, quand on l'utilise à propos et de *façon mesurée,* un facteur de progrès économique. Il faut alors que l'emprunt se fasse avec le moins d'inconvénients possible; il faut éviter que l'emprunt soit trop onéreux, soit à cause de l'intérêt exigé, soit à cause de conditions restrictives trop grandes qui, en somme, pourraient détruire les avantages que l'on espère obtenir en engageant dans la coopérative de nouvelles sommes d'argent. On reconnaîtra l'habileté des administrateurs au succès remporté en obtenant leur emprunt.

C) *Importance*

Le capital de développement ou d'expansion, s'il n'apparaît pas essentiel comme le capital de fondation et le capital de roulement, qui tous deux favorisent grandement la naissance et l'existence de la coopérative, joue quand même un rôle fort important. La coopérative, en effet, est une entreprise de service; il ne faut pas qu'elle soit une entreprise de service quelconque, mais qu'elle soit toujours, le plus possible, l'entreprise du meilleur service que ses usagers puissent obtenir. Il importe que chaque unité puisse grandir et devenir plus forte pour que le mouvement lui-même se répande et soit de plus en plus fort. C'est là une condition presque essentielle du développement et du succès du mouvement lui-même.

Voilà ce qui fait que le capital nécessaire à l'expansion et au perfectionnement de l'entreprise coopérative est si important !

BIBLIOGRAPHIE

FAUQUET, Dr G.. *Le Secteur coopératif, Essai sur la place de l'homme dans les institutions coopératives et de celles-ci dans l'économie,* 4ième édition (L'Union suisse des Coopératives de consommation, Bâle; Les Presses universitaires de France, Paris et Les Propagateurs de la coopération, Bruxelles, 1942).

DESCÔTEAUX, J.-L., MARTIN, Roméo et FERRON, Raynald, *La Coopérative agricole,* Ministère de l'Agriculture de la province de Québec, 1943.

x x x *Problèmes d'administration dans les coopératives de consommation,* Bibliothèque populaire de coopération, No 3, Conseil supérieur de la Coopération, Québec, 1944.

x x x *La Coopérative de consommation,* Bibliothèque populaire de coopération, No 1, Conseil supérieur de la Coopération, Québec, 1943.

x x x *Organization and Management of Consumers' Cooperatives and Buying Clubs,* Bulletin 665, U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Government Printing Office, Washington, 1941.

ALANNE, V.S., *Manual for Co-operative Directors,* Publishing Association, Superior, Wisconsin, 1942.

ALANNE, V.S., *Fundamentals of Consumer Cooperation,* 6th edition, 1938, Northern States Cooperative League, Minneapolis, Minnesota.

QUESTIONNAIRE

1—Dites ce qu'il faut surveiller pour obtenir un rendement maximum du capital d'exploitation.

2—Démontrez que le capital dans une entreprise coopérative contribue à maintenir la qualité des services.

3—Quels points faut-il considérer lorsqu'il est nécessaire de contracter un emprunt?

Contenu de la neuvième leçon

Considérations particulières sur le capital

1. Facteurs délimitant la valeur du capital.

2. Le budget:

   A) Budget d'organisation.

   B). Budget d'opération.

   C) Nécessité du budget.

3. Les réserves:

   A) Réserves pour la satisfaction des besoins économiques.

   B) Réserves pour la fin sociale de la coopérative.

Neuvième leçon

Considérations particulières sur le capital

1. *Facteurs délimitant la valeur du capital*

On ne peut fixer de limites précises, dans ces leçons, à la valeur totale du capital de l'entreprise coopérative. En fait, cette valeur varie avec chaque coopérative et, dans chaque entreprise, peut varier aussi avec chaque sorte de capital.

> « La somme de capital requise varie selon la *nature* et les *besoins* de l'entreprise que l'on organise. Par exemple, une boulangerie coopérative exige plus de capital qu'un restaurant ou un magasin coopératif. Une coopérative d'habitation aura besoin dès le début d'un capital élevé. Par contre, une caisse populaire peut commencer avec un faible capital ». [1]

La somme du capital à être versé peut dépendre du nombre de sociétaires, du volume d'affaires que l'on prévoit obtenir, de la rapidité de vente de la marchandise, s'il s'agit d'une coopérative où l'on fait la distribution des produits, de la nature et de la variété des marchandises que l'on distribue, du coût probable de l'administration et de tous les autres frais, de la loca-

(1) Traduction d'un paragraphe de "*Organization and Management of Consumers' Cooperatives and Buying Clubs*". Bulletin No 665, p. 28, United States Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Washington, 1941.

lisation de la coopérative, du nombre et de la perfection des services que l'on veut accorder aux membres dès le commencement, de l'ampleur du développement que l'on peut prévoir et du temps que l'on mettra pour y atteindre, des marges de profits normalement réalisées sur les marchandises transigées, de l'immobilisation d'argent que l'on doit faire dans les bâtisses, la machinerie, le service de livraison et les inventaires. [2]

2. *Le budget*

Mais comment mesurer, de façon aussi juste que possible, les besoins de l'entreprise en capital, quand on ne l'a pas encore exploitée? Par une méthode de comptabilité que l'on désigne sous le nom de *budget*. Le budget, en bref, c'est l'appréciation à l'avance des revenus et des déboursés. Le budget est essentiellement une estimation. Le budget que l'on fait avant de lancer l'entreprise diffère évidemment de celui que l'on fait une fois l'entreprise en marche et qui consiste à estimer ce que seront les recettes et les frais au cours d'un exercice.

A) *Budget d'organisation*

Le budget d'organisation doit porter d'abord sur le coût initial d'organisation de l'entreprise, sur les sommes à investir dans les opérations avant qu'on ait pu réaliser des recettes; de même il doit tenir compte de certaines sommes qui peuvent être disponibles en

---

(2) Voir *"Organization and Management of Consumers' Cooperatives and Buying Clubs"*, pp. 28-33, et *"La Coopérative Agricole"*, pp. 64-67.

temps voulu pour une expansion ou une amélioration contribuant à rendre l'entreprise plus forte et meilleure. Ensuite, il doit fournir une estimation des revenus résultant de l'exploitation particulière de la coopérative, soit à la suite des ventes, soit à la suite des placements, soit à la suite des économies réalisées au cours d'achats.

Par exemple, ce premier budget fournira de façon estimative et non d'une manière définie, les données suivantes, dans le cas d'une beurrerie coopérative que l'on veut fonder :

a) Le coût d'achat approximatif des bâtisses où se feront la fabrication et l'entreposage du beurre.

b) Le prix d'achat d'un terrain suffisamment étendu pour permettre les arrivages de lait ou de crème, de la façon la plus avantageuse possible.

c) Le coût des améliorations aux bâtisses et terrain, s'il y a lieu.

d) Le prix d'achat de la machinerie et de l'outillage.

e) Les frais initiaux de réparation aux bâtisses ou aux machines, si la chose est nécessaire.

f) Les frais d'exploitation pour un à deux mois au moins, comprenant le salaire du beurrier et de ses aides, le taux d'intérêt sur le capital investi dans les bâtisses, le terrain et la machinerie, les frais d'énergie électrique, d'assurances, les frais de transport du beurre, d'entretien du camion, si on doit en posséder un. (On devra aussi tenir compte du prix d'achat de ce camion, s'il n'a pas été acheté avec les bâtisses et la machinerie). Bref, on doit faire une estimation complète selon la mesure où on peut les prévoir, de tous les déboursés de capital ou d'exploitation. Par conséquent, on n'oubliera pas les sommes que l'on devra engager dans l'a-

chat de la papeterie et de certains ingrédients qui entrent dans la fabrication, de façon à pouvoir en constituer un inventaire suffisant.

g) On calculera l'argent que l'on devra verser aux patrons au moins lors des deux premières remises, comme paiement de leur crème ou de leur lait.

h) On devra attribuer certains montants à des fonds destinés à combler les pertes qui pourraient se produire, et qui très souvent se produisent, lors des premiers mois d'exploitation.

i) Enfin, une certaine somme pourra être laissée en banque afin d'être utilisée pour corriger certaines erreurs d'appréciation ou être utilisée pour effectuer des déboursés que l'on n'a pu prévoir malgré tout le soin que l'on a mis à en faire l'estimation.

Une fois cette évaluation des déboursés totaux accomplie, on sera alors en mesure d'apprécier assez justement les capitaux exigés pour l'établissement solide de l'entreprise, son bon fonctionnement et son progrès.

Si l'on choisissait l'exemple d'une coopérative de consommation, ou d'une coopérative agricole d'achat ou de vente, ou d'une caisse populaire, ou d'une coopérative de pêcheurs, ou d'une coopérative d'habitation, etc., les besoins seraient différents et les estimations varieraient également de façon assez marquée, d'une sorte de coopérative à l'autre. Mais on ne devrait pas moins prendre un aussi grand soin à l'évaluation des besoins en capital, et le faire avec le plus grand souci d'exactitude que l'on peut mettre lorsqu'il s'agit de faire des calculs d'estimation.

B) *Budget d'opération*

Quant au budget que l'on établit, une fois l'entreprise organisée, et qui consiste surtout en un budget d'opération, il est plus facile à faire étant donné que l'estimation des recettes et des déboursés peut se faire avec plus de précision puisqu'on a l'expérience des exercices précédents qui peuvent servir de guides sûrs, jointe à l'évaluation assez juste des déboursés particuliers provoqués par de nouveaux besoins, en se reportant aux décision du conseil d'administration.

C) *Nécessité du budget*

La pratique du budget est non seulement recommandable, mais elle est même nécessaire pour la bonne conduite d'une coopérative: elle permet de s'acheminer sûrement, prudemment vers les perfectionnements souhaitables, tandis que d'un autre côté, elle incite les administrateurs et le gérant à éviter les opérations commerciales ou financières hasardeuses. Elle est une règle de prudence, de sauvegarde, de saine administration et de progrès. [3]

3. *Les réserves*

Certaines réserves, ainsi qu'on l'a déjà mentionné, constituent l'une des sources principales du capital d'expansion et d'amélioration; elles peuvent aussi servir à accroître le capital d'exploitation ou de roulement. C'est pourquoi, étant donné la place importante qu'elles

(3) J.-L. DESCÔTEAUX, Roméo MARTIN et Raynald FERRON, *La Coopérative agricole*, Ministère de l'Agriculture de la province de Québec, 1943, pp. 96-97.

occupent dans la structure financière des coopératives, l'étudiant en coopération doit avoir une juste notion de leur nature et de la nécessité de leur rôle.

En résumé, on peut dire que les réserves sont nécessaires à cause de la fin sociale tout aussi bien qu'à cause de la fin économique de la coopérative.

A) Les réserves requises pour la satisfaction des *besoins économiques* sont :

a) Les *réserves de prévention*: contre les accidents, les vols, le feu, la baisse des prix de la marchandise, les pertes par détérioration, les mauvais prêts, les mauvais placements, etc.

b) Les *réserves d'expansion et d'amélioration* : destinées à favoriser le financement de nouveaux services, l'adoption de nouvelles techniques industrielles ou commerciales, l'ouverture de nouvelles succursales, la participation à une centrale, etc.

c) Ce que l'on désigne sous le nom de *réserves de prévoyance* : réserves pour dépréciation de l'inventaire, réserves pour dépréciation de la machinerie, réserves pour dépréciation des bâtisses, réserves pour pertes dues à des comptes débiteurs non perçus.

B) Les réserves exigées par la *fin sociale* de la coopérative sont :

a) Les *réserves pour éducation*.

b) Les *réserves pour établissement de services sociaux ou culturels*.

Les réserves, en plus de jouer ces divers rôles fort importants, constituent aussi, comme on l'a précédemment indiqué, « une source extrêmement intéressante de capitaux qui ne coûtent rien et n'exigent aucun intérêt. Les réserves sont un capital collectif; elles attirent

moins l'attention des sociétaires qui sont plutôt portés à surveiller leur propres actions. De ce fait, il est plus facile de trouver une opinion favorable à leur emploi pour le développement du mouvement. »[4]

(4) Voir *Problèmes d'administration dans les coopératives de consommation,* Bibliothèque populaire de coopération, No 3, Conseil supérieur de la Coopération, Québec, 1944, pp. 30-31.

BIBLIOGRAPHIE

FAUQUET, Dr G., *Le Secteur coopératif, Essai sur la place de l'homme dans les institutions coopératives et de celles-ci dans l'économie,* 4ième édition (L'Union suisse des Coopératives de consommation, Bâle; Les Presses universitaires de France, Paris et Les Propagateurs de la coopération, Bruxelles, 1942).

DESCÔTEAUX, J.-L., MARTIN, Roméo et FERRON, Raynald, *La Coopérative agricole,* Ministère de l'Agriculture de la province de Québec, 1943.

x x x *Problèmes d'administration dans les coopératives de consommation,* Bibliothèque populaire de coopération, No 3, Conseil supérieur de la Coopération, Québec, 1944.

x x x *La Coopérative de consommation,* Bibliothèque populaire de coopération, No 1, Conseil supérieur de la Coopération, Québec, 1943.

x x x *Organization and Management of Consumers' Cooperatives and Buying Clubs,* Bulletin 665, U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Government Printing Office, Washington, 1941.

ALANNE, V.S., *Manual for Co-operative Directors,* Publishing Association, Superior, Wisconsin, 1942.

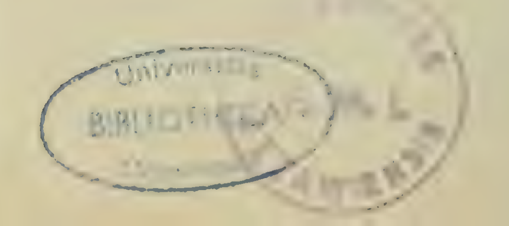
ALANNE, V.S., *Fundamental of Consumer Cooperation,* 6th edition, 1938, Northern States Cooperative League, Minneapolis, Minnesota.

QUESTIONNAIRE

1—Expliquez pourquoi la pratique du budget s'impose dans les coopératives.

2—Les réserves peuvent-elles contribuer au perfectionnement d'une coopérative?

TABLE DES MATIERES



Avis aux étudiants

Toute personne désireuse de suivre les cours par correspondance en vue d'obtenir un certificat d'études coopératives doit se soumettre aux conditions suivantes:—

1 Inscription:

Faire la demande d'une formule d'inscription, la remplir en détail et avec soin, puis la retourner en versant le prix exigé par la direction ~~($8.00)~~. $20.00

2 Distribution et structure des cours:

L'élève doit étudier l'exposé contenu dans chaque leçon, faire les lectures conseillées à la fin de chaque leçon et répondre par écrit à toutes les questions posées. Ces réponses constituent le devoir de l'élève et elles doivent être adressées au Service extérieur où elles seront corrigées. Les points gagnés à l'occasion des devoirs comptent pour 50% à l'examen final.

3 Examen final:

Un diplôme ou certificat sera accordé à l'élève qui aura suivi les cours sur:

1—la doctrine, l'organisation administrative et financière, l'éducation et la propagande, la législation et l'histoire coopératives (45 leçons).

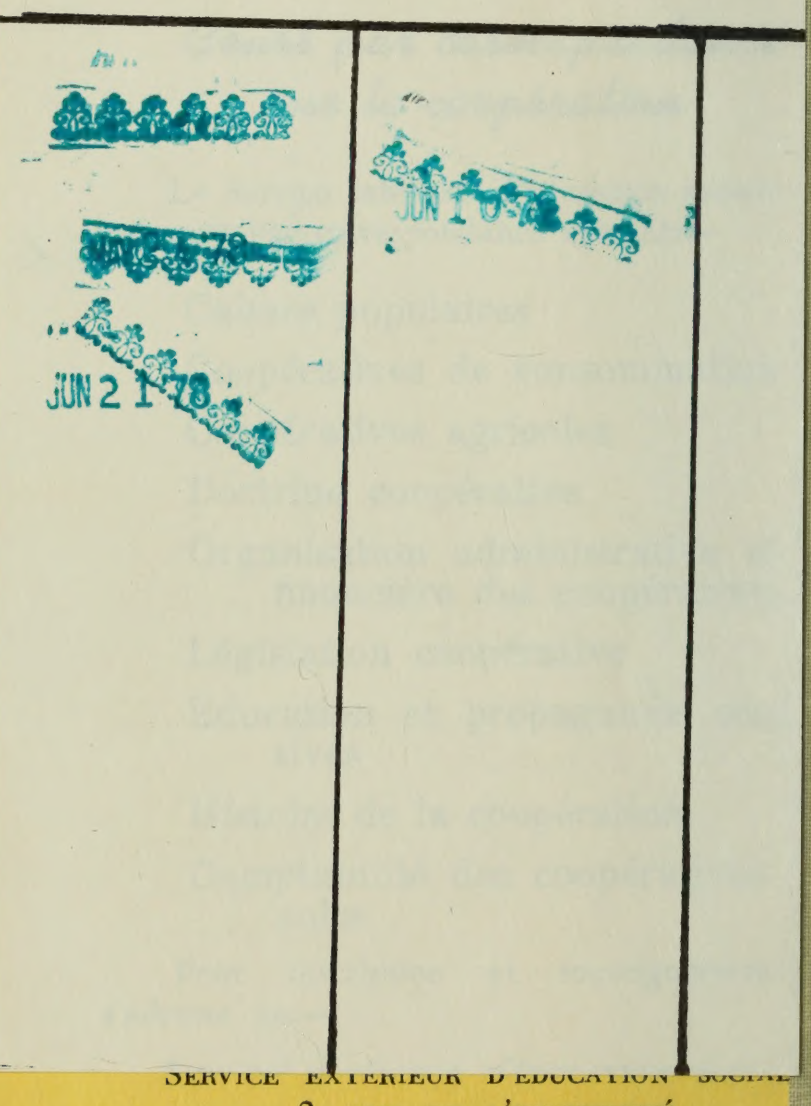
2—une des trois catérogies suivantes, au choix de l'élève:

coopératives de consommation — 15 leçons;

caisses populaires — 15 leçons;

coopératives agricoles — 15 leçons.

Imprimerie Ernest Tremblay Enr., 146, rue du Pont, Québec.



SERVICE EXTÉRIEUR D'ÉDUCATION SOCIAL

2, RUE DE L'UNIVERSITÉ

QUÉBEC

Imprimé au Canada Printed in